



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Competencias directivas y el clima organizacional en las  
instituciones educativas del sector Villa del distrito de  
Santiago de Surco, 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de la Educación

AUTOR

Br. José Luis Luna Victoria Negrillo

ASESOR

Mgtr. Jimmy Díaz Manrique

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2017

## **Página del jurado**

---

Dra. Rosalia Zarate Barrial  
PRESIDENTE

---

Mgtr. Jimmy Díaz Manrique  
VOCAL

---

Mgtr. Luis Alberto Torres Cabanillas.  
SECRETARIO

### **Dedicatoria**

Con inmenso amor, dedico esta tesis a mis padres y esposa, quienes, desde el principio y en forma constante, me alentaron a seguir adelante.

A mis hijos, que son el motivo que me impulsa a ser cada vez mejor.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios, por ser aquel que a lo largo de mi vida ha guiado cada uno de mis pasos. A mis padres, esposa e hijos, quienes son el apoyo y motivación permanente para culminar mis estudios de maestría en Administración de la Educación, en esta prestigiosa Universidad.

Agradezco profundamente a cada uno de los docentes, por su orientación, experiencia y enseñanzas compartidas y, en especial, al Mgtr. Jimmy Díaz Manrique, por su apoyo, comprensión y asesoramiento en la elaboración del presente trabajo de investigación.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, José Luis Luna Victoria Negrillo, con DNI 09489583, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Educación, Escuela de Posgrado, declaro bajo juramento que toda la documentación que acoto es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presentan en la tesis son veraces y auténticos.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto de los documentos como de información aportada, razón por la cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, junio de 2017

José Luis Luna Victoria Negrillo  
DNI 09489583

## Tabla de contenidos

|   | pág.   |
|---|--------|
| Página del jurado   | ii     |
| Dedicatoria   | iii    |
| Agradecimiento  | iv     |
| Declaratoria de autenticidad  | v      |
| Tabla de contenidos   | vi     |
| Lista de tablas   | viii   |
| Lista de figuras  | ix     |
| Presentación  | x      |
| Resumen   | xii    |
| Abstract  | xiii   |
| <br>I. INTRODUCCIÓN   | <br>14 |
| 1.1    Antecedentes   | 15     |
| 1.1.1 Nacionales  | 15     |
| 1.1.2 Internacionales   | 17     |
| 1.2    Fundamentación científica, técnica o humanística (marco teórico) | 19     |
| 1.2.1 Competencias directivas   | 19     |
| 1.2.2 Clima organizacional  | 43     |
| 1.2.3 Liderazgo   | 50     |
| 1.3    Justificación  | 51     |
| 1.4    Realidad problemática  | 52     |
| 1.4.1 Problema general  | 54     |
| 1.4.2 Problemas específicos   | 54     |
| 1.5    Hipótesis  | 55     |
| 1.5.1 Hipótesis general   | 55     |
| 1.5.2 Hipótesis específicas   | 55     |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 1.6  | Objetivos                                       | 55  |
| 1.6.1  | Objetivo general                                | 55  |
| 1.6.2  | Objetivos específicos                           | 56  |
| II. MARCO METODOLÓGICO   |   |     |
| 2.1.   | Variables                                       | 57  |
| 2.2.   | Metodología                                     | 59  |
| 2.3.   | Tipos de estudio                                | 59  |
| 2.4.   | Diseño  | 59  |
| 2.5.   | Población, muestra y muestreo                   | 60  |
| 2.6.   | Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 60  |
| 2.7.   | Métodos de análisis de datos                    | 60  |
| III. RESULTADOS  |   | 61  |
| IV. DISCUSIÓN  |   | 74  |
| V. CONCLUSIONES  |   | 76  |
| VI. RECOMENDACIONES  |   | 78  |
| VII. REFERENCIAS   |   | 80  |
| VIII. ANEXOS   |   | 83  |
| ANEXO A. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL  |   | 84  |
| ANEXO B. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO COMPETENCIAS DIRECTIVAS   |   | 85  |
| ANEXO C. CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS   |   | 86  |
| ANEXO D. CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS |   | 89  |
| ANEXO E. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  |   | 101 |
| ANEXO F. CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL    |   | 103 |

**Lista de tablas**

|  | pág. |
|--|------|
| Tabla 1.Operacionalización de la variable Competencias directivas          | 57   |
| Tabla 2.Operacionalización de la variable Clima organizacional             | 58   |
| Tabla 3.Frecuencia y porcentajes de Competencia estratégica                | 62   |
| Tabla 4.Frecuencia y porcentajes de Competencia intratéctica               | 63   |
| Tabla 5.Frecuencia y porcentajes de Eficiencia personal                    | 64   |
| Tabla 6.Frecuencia y porcentajes de Competencia directiva                  | 65   |
| Tabla 7.Frecuencia y porcentajes de Identidad institucional                | 66   |
| Tabla 8.Frecuencia y porcentajes de Integración institucional              | 67   |
| Tabla 9.Frecuencia y porcentajes de Motivación institucional               | 68   |
| Tabla 10.Frecuencia y porcentajes de Clima organizacional                  | 69   |
| Tabla 11.Correlación entre Competencia directiva y Clima organizacional    | 70   |
| Tabla 12.Correlación entre Competencia estratégica y Clima organizacional  | 71   |
| Tabla 13.Correlación entre Competencia intratéctica y Clima organizacional | 72   |
| Tabla 14.Correlación entre Competencia directiva y Clima organizacional    | 73   |



## Lista de figuras

|  | pág. |
|--|------|
| Figura 1. Porcentaje de Competencia estratégica            | 62   |
| Figura 2. Porcentaje de Competencia intratéctica           | 63   |
| Figura 3. Porcentaje de Competencia de eficiencia personal | 64   |
| Figura 4. Porcentaje de Competencia directiva              | 65   |
| Figura 5. Porcentaje de Identidad institucional            | 66   |
| Figura 6. Porcentajes de Integración institucional         | 67   |
| Figura 7. Porcentajes de Motivación institucional          | 68   |
| Figura 8. Porcentaje de Clima organizacional               | 69   |

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado *Competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa del distrito de Santiago de Surco, 2016*, con el cual cumplo con lo exigido por las normas y reglamentos de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Magíster en Administración de la Educación.

La presente investigación constituye una contribución al mejoramiento de las competencias directivas y el clima organizacional de las diversas instituciones educativas. Los hallazgos del presente estudio permitieron reforzar la actitud hacia las competencias estratégicas, intratérgicas y de eficiencia personal en la institución educativa n.º 6097 Mateo Pumacahua, institución educativa Túpac Amaru II, institución educativa n.º 7076 Brisas de Villa y la institución educativa n.º 6153 Cap. EP Augusto Javier Gutiérrez Mendoza, instituciones que pertenecen al sector Villa de Santiago de Surco.

En este marco situacional se presenta esta investigación, cuyo propósito fue determinar la relación que existe entre las competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del Sector Villa de Santiago de Surco, 2016, lo que ha permitido brindar conclusiones y sugerencias para mejorar el equilibrio en ambas variables a nivel del básico correlacional.

La información se ha estructurado en siete capítulos, de acuerdo al esquema de investigación sugerido por la universidad. En el capítulo I, se ha considerado la introducción de la investigación. En el capítulo II, se registra el marco metodológico. En el capítulo III, se considera los resultados a partir del procesamiento de la información recogida. En el capítulo IV, se considera la discusión de los resultados. En el capítulo V, se brindan las conclusiones. En el capítulo VI, se detallan las recomendaciones. Por último, en el capítulo VII, se consideran las referencias y los anexos de la investigación.

Se espera que la presente investigación se acople a las exigencias establecidas por la Universidad y amerite su aprobación.

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación existente entre las competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del Sector Villa de Santiago de Surco, 2016. El diseño es correlacional y el tipo de investigación, básica.

El estudio es de enfoque cuantitativo. La población estuvo constituida por 180 docentes pertenecientes a las instituciones educativas del Sector Villa del distrito de Santiago de Surco. Para la recolección de datos, en ambas variables se aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, compuesto por preguntas dicotómicas. Para construir, validar y demostrar la confiabilidad del instrumento se ha considerado la validez de contenido, a través de la técnica de Opinión de expertos y su instrumento el certificado de validez de Juicio de expertos de las variables de estudio: competencias directivas y clima organizacional. Para sustentar la confiabilidad de los instrumentos se usó el coeficiente de confiabilidad de Kuder Richardson, el cual arroja una confiabilidad alta. Para el proceso de los datos, se aplicó el estadístico de Rho de Spearman.

Los resultados, obtenidos del procesamiento y análisis de los datos, indican lo siguiente: Existe relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del Sector Villa de Santiago de Surco, 2016. Esto se demuestra con la prueba de Rho de Spearman ( $p\text{-valor} = .000 < .05$ ).

**Palabras clave:** Competencias estratégicas, clima organizacional.

## Abstract

The general objective of this research is to determine the relationship between the Management Competencies and the Organizational Climate in the Educational Institutions of the Villa de Santiago de Surco Sector, 2016. The design is correlational and the type of research is basic.

The research is of a quantitative approach. The population was constituted by 180 teachers belonging to the Educational Institutions of the Villa Sector of the District of Santiago de Surco. For the data collection in both variables, the survey technique and its instrument were applied to the questionnaire, with dichotomous questions. To construct, validate and demonstrate the reliability of the instrument, the content validity has been considered, using the Expert Opinion Technique and its instrument the Expert judgment validity certificate of the study variables: Management Competencies and Organizational Climate. To support the reliability of the instruments, the Kuder Richardson reliability coefficient that indicates high reliability was used. Spearman's Rho statistic was applied to process the data.

The results obtained after the processing and analysis of the data indicate that: There is a relationship between the Management Competencies and the Organizational Climate in the Educational Institutions of the Villa de Santiago de Surco Sector, 2016. This is demonstrated by Spearman's Rho test. ( $p\text{-value} = .000 < .05$ ).

**Keywords:** Strategic competencies, organizational climate.

## **I. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

Hoy en día, es muy importante para las organizaciones contar con directivos que posean buenas competencias directivas, así como también propiciar para los trabajadores un buen clima laboral u organizacional que les permita laborar en un ambiente cordial y productivo. Esto revertirá favorablemente para la empresa, pues permitirá que los colaboradores brinden una mejor atención a los clientes. Las fuentes consultadas para la elaboración de este trabajo se relacionan con las variables de investigación, los instrumentos empleados y los tamaños de la muestra.

### 1.1.1 Nacionales

Pantoja (2013) desarrolló un estudio titulado *Planificación del programa Cooper y su influencia en el clima organizacional en la institución educativa pública Dora Mayer de Bellavista*. El tipo de investigación fue aplicada y su diseño cuasi experimental. Su población estuvo compuesta por 130 personas. La técnica empleada fue la encuesta y su instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que el programa Cooper influye de manera significativa en el clima institucional, la percepción de la comunicación, la percepción de la estructura, la percepción del ambiente de trabajo, la percepción de liderazgo, la motivación y satisfacción en la institución educativa pública Dora Mayer del distrito de Bellavista.

Por su parte, Gamarra (2014), en su tesis titulada *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas*, tuvo como objetivo analizar las percepciones de directivos y docentes acerca de cuatro categorías del clima organizacional de una institución educativa de gestión estatal, ubicada en el distrito de Comas. Para la realización del estudio se asume que el clima organizacional está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos tanto formales como informales. La muestra estuvo conformada por 8 personas (1

director, 1 subdirector y 6 profesores de nivel primaria y secundaria de la institución educativa). El diseño de la investigación es de enfoque cualitativo y de carácter descriptivo; asimismo, se utilizó la técnica de la entrevista, desarrollándose una guía de entrevista semiestructurada. Los hallazgos encontrados en este estudio ofrecen evidencias empíricas de las categorías estudiadas del clima organizacional: Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento, los cuales parecieran tener incidencias en el comportamiento entre los miembros que laboran en la institución. Por tanto, teniendo en cuenta el modo en que se analicen estas cuatro categorías y se puedan mejorar sus carencias y deficiencias, la calidad del clima organizacional será óptimo, al igual que los objetivos establecidos por la institución educativa.

Torres y Zegarra (2014) en su tesis titulada *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno, 2014, Perú*, tuvo como objetivo general conocer el nivel de correlación existente entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno. Esta investigación fue de tipo básica, y su población estuvo conformada por 133 docentes. Se empleó como instrumento un cuestionario. Los resultados concluyeron que el clima organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno, 2014, estableciéndose que, a mejor clima organizacional, mejor desempeño laboral.

Por otro lado, Dueñas y Bobadilla (2013), en su investigación titulada *Nivel de asociación entre clima institucional y desempeño docente en los centros técnicos productivos de la provincia de Melgar Ayaviri, Perú, 2013*, se planteó como objetivo identificar la relación directa existente entre el clima institucional y el desempeño docente. El estudio es de tipo básico y su población estuvo constituida por 149 personas (22 docentes y 127 estudiantes). Para la investigación se aplicó como instrumento la encuesta, en la cual se consideró los criterios de motivación en el trabajo, satisfacción laboral, relaciones interpersonales, conflicto, comunicación, supervisión. En el cuestionario de preguntas se aplicó la escala Likert, siendo el grado de medición con mayor



aproximación en actitudes. Las conclusiones indican la existencia de una correlación alta y positiva entre las variables clima institucional y desempeño docente. El análisis estadístico correlacional se realizó con el estadígrafo de correlación Spearman o método de las diferencias; dicho método permitió conocer el alto grado de afinidad y situación determinante del clima institucional ante el desempeño docente.

Calcina (2012), en su tesis titulada *Clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de La Educación de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Perú 2012*, se planteó como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de las dos universidades anteriormente mencionadas. Su muestra estuvo conformada por 75 docentes. La investigación concluyó en que la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA – Puno, 2012, y la UANCV – Juliaca, 2012, es positiva alta, con una puntuación de 0.77 y 0.650 respectivamente, según la correlación de Pearson. Esto indica que un buen clima institucional determina un buen desempeño laboral de los docentes.

### **1.1.2 Internacionales**

Gómez (2014), en su investigación titulada *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*, tuvo como objetivo general diseñar un modelo de competencias profesionales para directivos escolares para el caso de la educación pública en Chile. La investigación fue de tipo básica. Su diseño e instrumento estuvo destinado para una población de 1'120,811 alumnos. Los resultados concluyeron que la articulación de las competencias profesionales y las buenas prácticas directivas constituyeron una variable definitiva para la mejora de los resultados en el aprendizaje y la gestión del proyecto.

Salgado (2013), en su investigación titulada *Análisis de las competencias del equipo directivo de un colegio particular subvencionado de Quilicura, en la*

*Universidad Alberto Hurtado en el país de Chile*, se planteó como objetivo general realizar un diagnóstico respecto de la situación actual de las competencias funcionales y conductuales del equipo directivo, mediante la definición y aplicación de un cuestionario de análisis de gestión. La investigación fue de tipo básica. El instrumento y el diseño de investigación estuvieron destinados para una población o muestra de 195 alumnos. Se concluyó que existe una brecha muy extensa entre lo que parte de la comunidad educativa, alumnos y apoderados con la percepción de los docentes y directivos.

Freitas (2013) realizó una investigación titulada *Liderazgo, clima organizacional, cultura organizacional y gestión de conflictos*, en la Universidad de Cádiz en España. El estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo, transversal y correlacional. Su cuestionario fue el FOCUS de Clima/Cultura Organizacional. Los resultados concluyeron que los profesores de la muestra consideran que los directores de los colegios privados de Madeira ejercen más el liderazgo transformacional (entre ¿muchas veces? y ¿casi siempre?), en segundo lugar, se encuentra el transaccional (entre ¿a veces? y ¿muchas veces?) y, por último, el liderazgo correctivo/evitador (entre ¿raramente? y ¿a veces?).

Guillen (2012) realizó un estudio titulado *Mobbing, clima organizacional y coping*. El tipo de investigación fue aplicada y el diseño cuasi experimental. El cuestionario fue un focus. Los resultados concluyen que la predominancia del mobbing en la organización empeora la percepción del clima organizacional; los profesores utilizan preferencialmente estrategias de control o confronto y de gestión de síntomas; la participación en el Programa de Promoción de Competencias Personales disminuye considerablemente el recurso a las estrategias de escape ante los conflictos; el grupo experimental utiliza más estrategias de control y gestión de síntomas, y menos estrategias de escape que el grupo de control. Se detectaron varias diferencias significativas en función de las variables sociodemográficas y profesionales.

Por otro lado, Moreira (2016), en su estudio titulado *Clima organizacional en la educación superior*, tuvo como objetivo general identificar las necesidades

en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes. La investigación fue de tipo básica y su diseño descriptivo. Los resultados concluyeron que los estudios del clima organizacional en la gestión de la formación de los recursos humanos en la educación superior, brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística (marco teórico)**

### **1.2.1 Competencias directivas**

#### **1.2.1.1 Concepto de competencia**

García y Rodríguez (2006) han afirmado que el término competencia constituye un concepto amplio y difícil de definir y de evaluar. Resulta amplio porque cada vez incluye aspectos vinculados al ser (valores, actitudes, etc.), y no solo los relativos al saber o al saber hacer. Por otro lado, es un término difícil de definir porque, entre otras cosas, tiene que ver con elementos internos y externos al sujeto. Por último, es difícil de evaluar precisamente por todas las características mencionadas, lo que hace farragoso encontrar o emplear medidas objetivas válidas y fiables.

En la actualidad, casi todos los investigadores coinciden también en varias cuestiones como que la competencia integra contenidos relativos a los tres ámbitos del sujeto: saber, saber hacer y saber ser-estar (Yáñez, 2008). Además, las definiciones del término competencia incluyen más elementos del ser (motivaciones, rasgos, actitudes, aspectos sociales, etc.) que del saber o del saber hacer. Por último, en las diferentes acepciones de competencia destaca su carácter finalista y contextual. En este sentido, Carreras y Perrenoud (2005) definen la competencia como la capacidad aprendida para realizar de manera adecuada una tarea, función o rol, relacionada con un ámbito particular del trabajo. Integra también conocimientos, habilidades y actitudes.

Inicialmente, era competente quien dominaba una disciplina de conocimiento o poseía ciertas habilidades, aptitudes o rasgos considerados adecuados (inteligencia, comprensión verbal, seguridad, etc.). En este sentido, un directivo era competente en la medida en que demostraba su dominio de contenidos teóricos-prácticos en el área de dirección de empresas, posiblemente por haber recibido la formación teórica correspondiente, o también porque su puntuación tras cumplimentar algunos test era superior a la media. En la actualidad, afortunadamente, esta definición está en desuso. Autores como Alonso, Fernández y Nyssen (2009), así como Zabala y Arnau (2007) ofrecen ahora acepciones contextuales más amplias.

Por otro lado, de acuerdo a Perrenoud (2004, 2008), poseer conocimientos o disponer de capacidades no implica ser competente. Por ejemplo, podemos conocer a profundidad las técnicas o las reglas de gestión contable sin saberlas aplicar con eficacia en un momento y en un contexto determinado; y podemos conocer el derecho comercial y redactar mal los contratos. De hecho, la experiencia demuestra que las personas que están en posesión de conocimientos o de capacidades no siempre las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno.

Por su parte, los autores González y Wagenaar (2005), por un lado, y García y Pérez (2008), por otro, conciben la competencia como el buen desempeño del estudiante en contextos diversos y auténticos, basado en la integración y la activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, destrezas, actitudes y valores. Su visión sistémica incluye los términos de *input* y *output*; los *input* se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes, entre otros elementos, mientras que el *output* está representado por el dominio competencial demostrado en un contexto determinado.

Medina y García (2005) van más allá aún; definen la competencia como algo más que saberes: se trata de una configuración psicológica y social, un conjunto que sintetiza conocimientos, rasgos, destrezas y actitudes que han de

ser capaces de movilizar una persona, de forma integrada, para actuar eficazmente ante las demandas de un determinado contexto. Para las autoras, las competencias han de apoyarse, como configuración psicológica, en el desarrollo de las capacidades cognitivas, socio-afectivas y físicas del sujeto, y han de capacitarlos para desenvolverse adecuadamente en diversos contextos, tanto vitales como profesionales.

Por tanto, buscando el sentido y la naturaleza de las competencias, tal y como hoy son concebidas, podemos afirmar que constituyen capacidades complejas y vinculadas al propio ser, que van más allá del saber, del saber hacer o del saber ser-estar, que son fundamentalmente aprendidas, que se pueden evaluar, que poseen distintos grados de integración y que se manifiestan en una gran variedad de situaciones en los diversos ámbitos de la vida humana. En tal sentido, constituyen expresiones de los diferentes grados del desarrollo personal y de la participación activa de los sujetos en los procesos sociales, y, en gran medida, sintetizan dicho desarrollo.

Según Cardona y Rey (2010), las competencias constituyen un sistema que integra saber, saber hacer y saber ser-estar. Esta acepción de la competencia ha sido tan aceptada, que incluso los procesos de enseñanza y aprendizaje en la universidad están basados precisamente en el desarrollo autónomo por parte de los estudiantes de competencias.

El saber es disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea. El saber hacer se refiere a la capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas. El saber estar tiene que ver con las actitudes que se adoptan y con el desarrollo de comportamientos adecuados a las normas y cultura de la organización. El querer hacer, por su parte, se refiere al interés y la motivación mostrada por determinadas actividades. En el poder hacer se dispone de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.

Por otra parte, las competencias y las habilidades no son la misma cosa. Para Climent (2010), existen importantes diferencias entre las habilidades y las competencias. Las habilidades forman parte de las competencias, son constructores de éstas. Por el contrario, las competencias no son componentes de las habilidades.

La identificación y desarrollo de las habilidades debe hacerse desde temprana edad, a través de la infancia, la adolescencia y la juventud. Para el desarrollo de habilidades, el contexto puede ser secundario; para las competencias, es siempre crítico. Mientras las habilidades se descubren y ejercitan, las competencias se cultivan y perfeccionan.

Las habilidades conciernen al aprendizaje y a la educación de los individuos en todas las etapas de la vida. Las competencias, en cambio, se circunscriben a la formación de las personas adultas. No todas las habilidades individuales son relevantes para el desarrollo de las competencias de una persona. La práctica de una habilidad no significa la práctica de una competencia.

Por otro lado, la comprensión es determinante para cualquier tipo de competencia, pero no para cualquier tipo de habilidad. Los valores son el soporte fundamental de las competencias. Las habilidades, salvo por el valor que en sí mismas representan, carecen de estos. Pueden existir habilidades al margen de intereses económicos y sociales. Es posible diseñar competencias, pero no diseñar habilidades.

Como afirman Castillo y Abad (2004), el concepto de competencias empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de las aportaciones de McClelland (1973), para mostrar que el éxito profesional y personal no se puede predecir únicamente a partir de una serie de variables personales, como los rasgos o las actitudes. Es cierto que los rasgos conllevan un determinado potencial, pero el comportamiento concreto del sujeto es el resultado de una compleja interacción de variables.

Efectivamente, puede considerarse a McClelland el pionero en introducir el concepto de competencia en el ámbito laboral, al investigar científicamente los rasgos distintivos del desempeño óptimo en el trabajo. El artículo de McClelland (1973), publicado bajo el título de “Testing for Competent Rather than Intelligent” (Pruebas para la competencia antes que para la inteligencia), supuso un cambio en los términos del debate, ya que en su opinión las aptitudes tradicionales no permitían predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o académico, ni el éxito en la vida.

McClelland (1973) mantenía que los rasgos que diferenciaban a las personas más sobresalientes de aquellas que simplemente hacían bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, entre otras muchas. De este modo, una competencia se concebía como un rasgo personal o un conjunto de hábitos que eran observables y que llevaban a un desempeño superior o más eficaz, una habilidad que aumentaba el valor económico del esfuerzo que una persona realizaba.

Más adelante, McClelland (1998) demostraría después que, aunque en el fondo todas las competencias contribuyen por sí mismas a la consecución de la eficacia, es más útil considerarlas una a una que examinarlas en su conjunto, para evaluar las sinergias y puntos fuertes en el uso de varias competencias que permiten el rendimiento sobresaliente. Ya en su obra de referencia más antigua, McClelland (1968) estableció la orientación hacia el logro como la competencia que dirige el éxito de las personas y planteó un modelo con las siguientes competencias directivas:

Dirigismo

Desarrollar a los demás

Liderazgo de equipo

Pensamiento analítico

Pericia técnica

El concepto de competencia directiva en el contexto organizacional también fue abordado por Boyatzis (1982), quien preguntó a un conjunto de directivos por

los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto. De este modo, definió la competencia como una característica subyacente del individuo que está casualmente relacionada con un rendimiento eficaz o superior (una desviación estándar por encima de la media, en definitiva).

Como sucediera con McClelland, en sus investigaciones descubrió que la mayor parte de las competencias que diferencian a las personas con rendimiento superior eran competencias emocionales. Afirmaba, además, que alcanzar o sobrepasar un punto crítico en al menos tres de los cinco grupos de competencias propuestas era necesario para tener éxito. En realidad, se podían apreciar, según Boyatzis (1982), cuatro modos de relacionarse distintos existentes entre competencias: las competencias se complementan, las competencias se alternan, las competencias se compensan, las competencias pueden ser antagonistas.

En otras palabras, para Boyatzis (1982) la efectividad y el éxito requieren de un buen ajuste entre la persona (es decir, su capacidad, valores, intereses, etc.), las demandas de una actividad o desempeño concreto y el entorno organizativo (cultura, estructura, estrategia, políticas, etc.). Por lo tanto, las competencias son necesarias, pero no suficientes para predecir el rendimiento. Las competencias directivas en el modelo de Boyatzis son las siguientes:

Logro

Orientación hacia el logro

Iniciativa

Atención al detalle

Asociación

Empatía

Poder

Persuasión

Comunicación escrita

Comunicación oral

Conciencia organizativa

Contactos



- Negociar
- Dirección
- Desarrollar a los demás
- Dirección de grupo
- Eficacia personal
- Autoconfianza
- Flexibilidad
- Objetividad social
- Autocontrol
- Valoración adecuada de uno mismo

Para Spencer y Spencer (1993), las competencias operan juntas, de manera integrada, conformando una pauta de aptitudes significativas que facilita el rendimiento superior de un directivo. Para ellos, cuanto más encajan los requisitos de una tarea y las competencias de una persona, más elevado será el rendimiento de esa persona y su satisfacción. Ellos han identificado conjuntos de competencias que tienden a caracterizar a individuos de elevado rendimiento en campos específicos, como la asistencia sanitaria, los servicios sociales, las ventas, el liderazgo, la ingeniería técnica o el servicio y la atención al cliente.

Aunque el conocimiento técnico y el ámbito cognitivo continúan siendo muy importantes para el éxito, determinadas cualidades personales como la conciencia de uno mismo, la auto-motivación, la flexibilidad o las habilidades sociales, entre otras, son ingredientes vitales para un resultado exitoso y satisfactorio.

El análisis de competencias realizado en más de 286 organizaciones de todo el mundo indicó que la mayor parte de las competencias del modelo genérico para distinguir líderes con rendimiento superior eran muy similares a las presentadas por McClelland (1998):

- Logro
  - Orientación hacia el logro
  - Iniciativa
  - Preocupación por el orden y la calidad

### Asociación

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Cooperación

### Poder

- Impacto e influencia
- Creación de relaciones

### Dirección

- Dirigismo
- Desarrollar a los demás
- Liderazgo de equipo
- Pensamiento analítico
- Pericia técnica
- Análisis cuantitativo

### Eficacia personal

- Autoconfianza
- Flexibilidad
- Compromiso organizativo
- Autocontrol

Para Goleman (1996, 2005) son las competencias emocionales las que distinguen a un directivo ejemplar de otro que no lo es. Este investigador señala que cerca de trescientos estudios patrocinados por organizaciones diferentes subrayan que la excelencia del liderazgo dependía más de las competencias – esencialmente emocionales– que de las capacidades cognitivas. La competencia, a diferencia de la inteligencia, muestra hasta qué punto el sujeto sabe trasladar con éxito el potencial a un contexto concreto, aproximándose de este modo a su acepción de competencia actualmente imperante. El hecho de poseer una

elevada aptitud no garantiza que el sujeto sea competente, sino tan solo que está dotado de un excelente potencial para desarrollarla.

Después de su formulación inicial de la inteligencia emocional, que incluía sólo cinco competencias, Goleman desarrollaría y revisaría su modelo competencial afectivo y reforzaría su vinculación con el ámbito de la organización y de la empresa. A continuación, se presenta el modelo finalmente propuesto por Goleman (2005) de competencias del liderazgo, denominadas por él “competencias emocionales”, algo que puede ser discutible. A continuación, se recogen las cinco competencias de la inteligencia emocional del líder propuestas por este autor:

#### Competencias intra-personales: Relacionadas con el propio sujeto

- Conciencia de uno mismo
- Valoración de uno mismo
- Autoconfianza y seguridad
- Autocontrol y hábitos
- Fiabilidad y confianza
- Minuciosidad
- Adaptabilidad y aprendizaje
- Innovación y creatividad
- Motivación
- Compromiso, responsabilidad
- Iniciativa y tomar decisiones
- Optimismo y positividad

#### Competencias inter-personales: Relacionadas con los demás

- Empatía
- Desarrollar a los demás y evaluar
- Orientación al servicio
- Aprovechar la diversidad
- Conciencia política

- Influencia y negociación
- Comunicación
- Resolución de conflictos
- Liderazgo y toma de decisiones
- Catalizar el cambio
- Establecer vínculos
- Cooperar
- Hacer equipo

### **Las competencias directivas en la actualidad**

Según Cardona (1999), Cardona y García (2004) y Cardona y Rey (2010), existen dos tipos de competencias en el ámbito de lo organizacional: las competencias técnicas y las competencias directivas. Las primeras se refieren a los atributos que exige un puesto determinado, y pueden alcanzar un carácter altamente específico. Este es el caso, por ejemplo, del dominio del cálculo de estructuras en ingeniería o de la interpretación de un balance contable en administración de empresas.

Las segundas se refieren a los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas son más genéricas y aunque cada organización, según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura, pueda enfatizar más unas que otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Una de las más divulgadas propuestas sobre competencias directivas es la del IESE, que surge del análisis empírico resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (Chinchilla y Torres, 2002; García, Cardona y Chinchilla, 2001), y que incluye las siguientes competencias:

Competencias estratégicas: Hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos. Incluyen las siguientes:

- Visión de negocio
- Resolución de problemas
- Gestión de recursos
- Orientación al cliente
- Red de relaciones efectivas
- Negociación
- Orientación inter-funcional

Competencias intratérgicas: Se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización. Incluye las siguientes competencias básicas:

- Comunicación
- Organización
- Empatía
- Delegación
- Coaching
- Trabajo en equipo
- Desarrollo y compromiso de los empleados
- Liderazgo
- Dirección de personas
- Resultados económicos

Competencias de eficacia personal: Son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de las competencias directivas antes mencionadas. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y

contienen seis competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en varias competencias más. Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal. Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol. Resolución de problemas, que incluye intuición, capacidad de análisis y toma de decisiones. Gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo. Integridad: credibilidad, honestidad, equidad. Desarrollo personal, donde se incluyen la autocrítica, el auto-conocimiento, relación de la persona consigo misma, con el entorno, el aprendizaje y el cambio personal.

Carreras, Leaverton y Sureda (2009) han investigado las competencias del líder en las organizaciones sociales, más concretamente en las ONG. Sus investigaciones consiguen aportar un triple conjunto de datos de gran interés.

¿Cómo son los líderes de las ONG?

Tienen claridad de visión

Son comprometidos y entusiastas

Son coherentes

Tienen empatía

Son buenos comunicadores

Son modestos y generosos

Inspiradores y motivadores

Son optimistas

Poseen inteligencia emocional

Son emprendedores e innovadores

Arriesgados y valientes

Poseen carisma

Tienen credibilidad y legitimidad

Responsables y trabajadores

Son seguros y confían en sí mismos

Son honestos

Tienen resistencia a la frustración, son tenaces

Son accesibles

Generan confianza  
Son realistas y tienen sentido común  
Tienen voluntad y vocación por liderar  
Son flexibles

¿Qué saben hacer los líderes de ONG?

Hacer equipo  
Desarrollar personas  
Negociar y establecer alianzas  
Tomar decisiones y priorizar  
Asumir riesgos  
Comunicarse y escuchar  
Relacionarse  
Identificar oportunidades en el entorno  
Inspirar y cohesionar  
Innovar  
Ser pioneros liderando cambios  
Delegar y compartir  
Utilizar herramientas de gestión  
Mantenerse firmes ante las crisis  
Hacer autocrítica  
Gestionar información, sintetizar  
Planificar, organizar y controlar  
Transmitir confianza y credibilidad

¿Qué competencias desarrollan los líderes de las ONG?

Competencias del rol visionario y estrategia  
Análisis del contexto externo e interno  
Diseño de la misión y la visión  
Comunicación y motivación  
Definición y promoción de los valores y cultura organizativa  
Planificación y ejecución estratégica. Políticas de actuación.

Toma de decisiones  
Gestión financiera y presupuestaria  
Competencias del rol del líder organizador  
Selección y reclutamiento  
Construcción y dirección de equipos  
Desarrollo de colaboradores  
Resolución de conflictos  
Diseño organizativo y de procesos  
Gestión del cambio  
Medición de resultados y cuadro de mando  
Rendición de resultados  
Aprendizaje organizativo

Competencias del líder con rol emprendedor  
  
Detección y aprovechamiento de oportunidades  
Iniciativa emprendedora  
Generación de cambios y capacidad de adaptación  
Creatividad e innovación  
Análisis y asunción de riesgos  
Captación y fidelización de donantes y recursos  
Tolerancia a la frustración  
Orientación a resultados  
Competencias del líder ONG rol social  
Análisis y relación con diferentes *stakeholders*  
Persuasión, influencia y negociación.  
Comunicación pública y movilización social.  
Caber-activismo  
Presión política  
Participación en medios de comunicación  
Networking y alianzas



## **Competencias para dirigir a las diferentes generaciones**

Algunos investigadores han analizado recientemente las características generacionales para poder determinar pautas de liderazgo adecuadas y competencias directivas que deben desarrollar los gerentes. También han investigado los estilos de dirección que los miembros de las diferentes generaciones prefieren. Estos trabajos pueden ser de gran valor para desarrollar políticas y procesos de atracción y retención de los colaboradores.

García, Stein y Pin (2008) han descrito con notable acierto a la generación Y, la que actualmente tiene una edad comprendida entre 18 y 24 años. Las principales características de la generación Y, según los investigadores citados, son las siguientes (no le será difícil al lector determinar cuáles son las competencias directivas que debe desarrollar):

Esperanzados y corteses

No son pesimistas ni serviles.

Sólo conocen la democracia, lo anterior es historia y “batallitas” de viejos.

Carácter crítico: saben lo que quieren y lo buscan.

Seguros y contundentes

No son introvertidos, aunque no necesariamente muy extrovertidos.

Más del 90% usa Internet.

Respetuosos con la autoridad.

Buscan resultados, no procesos.

No disfrutan de un libro: tardan menos con un “clic” de ratón.

Piensen en el corto plazo: todo muere con el tiempo, el futuro no existe.

Tienen espíritu de inclusión: son individualistas, pero formando grupos sociales.

No les importa estar en grupo, pero ellos son lo primero.

El trabajo puede ser también una forma de desarrollarse, pero la vida son más cosas: amigos, aficiones, etc.

Saben sacarse las castañas del fuego: han viajado, han estado solos

Viven con el cambio

Quieren saber qué hay que hacer, lo hacen a su manera y son recompensados.

Creativos, de esfuerzo individual, con iniciativa.

Les gusta escalar posiciones como manera de experimentar; no les importa rotar de puestos.

Han vivido en bienestar y más tiempo con la familia.

Desean que los mayores les respeten su estilo de vida.

Prefieren que sus directivos no se aíslen.

Desean flexibilidad temporal y espacial, entorno de trabajo agradable, no rechazan estabilidad laboral y oportunidades de aprender.

Están informados y saben buscar información sobre productos, etc.

Son capaces de buscar información sobre el producto mejor que el vendedor.

Son ante todo urbanos.

Son vivenciales y se fijan en las experiencias y opiniones de otros, quizás en Chat, redes sociales, etc.

Son adaptables a lo que les interesa.

Lo que les gusta prefieren hacerlo ellos, lo que no les gusta (aunque deban hacerlo y les convenga) que lo hagan otros.

Son poco sentimentales, poco sensibleros, poco empáticos y poco apegados.

En diversos debates, se discute sobre formación y desempeño laboral; los expertos coinciden que el conocimiento intelectual debe ir acompañado del desarrollo de competencias complementarias, para que el trabajo sea más efectivo y logre cumplir los estándares a nivel individual, grupal o social.

Van Del Klink, Boon y Schlusmans (2007) destacan que las competencias son un denominador común en los requerimientos por parte de los empleadores y las expectativas de desempeño, posicionándose como un paso intermedio en el crecimiento profesional que forma parte del desarrollo y madurez de una profesión. Este concepto muestra un alto grado de complejidad y su definición varía según el contexto y las condiciones particulares en que se aplique.

Continuando con el apartado anterior, los autores manifiestan que se pueden encontrar diferentes definiciones de competencia tales como la combinación dinámica de atributos, en relación a conocimientos, habilidades,

actitudes y responsabilidades, que describen los resultados del aprendizaje de un programa o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo. Se busca la aptitud que trasciende la simple posesión de conocimiento y destrezas.

Esa aptitud, a la que se hizo referencia anteriormente, abarca la competencia cognitiva que implica el uso de teorías, conceptos y conocimientos obtenido por vía de la experiencia. A esto se denomina competencia funcional, es decir, lo que alguien debe ser capaz de hacer para trabajar en un sector determinado. La competencia personal, por otro lado, consiste en ser capaz de reaccionar ante situaciones específicas. Por último, la competencia ética conlleva la posesión de determinados valores personales y profesionales.

Bajo este concepto, Van del Klink, Boon y Schlusmans (2007) identifican dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las profesionales. Las competencias genéricas se refieren al conjunto de conocimientos y habilidades mínimas que debe poseer un individuo para poder acceder a oportunidades laborales o de educación. Dentro de este grupo de competencias, se distinguen tres subcategorías: básicas, transferibles y específicas. Las dos primeras abarcan el conjunto de habilidades mínimas que debe poseer un trabajador para desempeñarse en algún ámbito laboral y que se adquieren a través de la educación inicial, mientras que las específicas serán determinadas por las características del perfil y las actividades vinculadas de cada puesto de trabajo.

Por otro lado, las competencias profesionales se vinculan directamente con campos profesionales y se subdividen en técnicas, funcionales y personales. Estas competencias se encuentran determinadas por el puesto del trabajo y el nivel de responsabilidad que tengan los trabajadores. Por su naturaleza, las competencias profesionales permiten un desempeño productivo y competitivo de trabajo individual y colectivo, permitiendo que los objetivos propuestos por las organizaciones se logren en los tiempos asociados y con los recursos disponibles.

Por su parte, García (2011) manifiesta que el término competencia se ha caracterizado por una falta de acuerdo conceptual que, en ocasiones, ha

debilitado sus aportes en el ámbito educativo. Por ello, se afirma que el concepto es conflictivo, complejo, polifuncional, ambiguo, dinámico, inter y transdisciplinario. Esta palabra polisémica y multivalente es aplicable a distintas instancias del saber humano, especialmente al educativo. Por ello, se ha abierto un amplio debate en torno a su definición y operacionalización, pues esto depende del enfoque o perspectiva disciplinaria por donde se le delimite.

Para Mertens (2000), definir un concepto que se determina a nivel social e histórico no es tarea fácil, ya que su significado se va adquiriendo a partir del análisis del contexto económico y social en el que está envuelto el fenómeno. Esto sucede con el concepto “competencia”, acerca del cual es importante debatir, analizar y buscar consenso, de modo que podamos comunicarnos de manera apropiada.

Sin embargo, el término “competencia” no es tan novedoso como se piensa. Su definición se ha venido estructurando desde siglos atrás, en la Grecia antigua, a partir de concepciones filosóficas. El primer indicio del mismo lo señala como la reflexión filosófica que implica un pensar problemático donde se interroga el saber y la realidad. Aquí se realizarán construcciones que buscan aprehender la realidad en sus conceptos, estableciendo relaciones y vínculos entre los diversos temas y problemas.

Por otro lado, García (2011) sostiene que la polisemia de la expresión “competencia” apunta a un campo semántico denso, con múltiples significados. Tiene dos acepciones etimológicas: la primera, competencia, del verbo “competir”, que significa ‘encontrarse para responder, rivalizar, enfrentarse para ganar, salir victorioso de las competencias’. Esta acepción tiene implícita la noción de victoria; de ahí el éxito que debe tener todo desempeño normal de una competencia.

Desde una perspectiva social más amplia, García (2011) manifiesta que el conocimiento, las habilidades y las competencias son importantes debido a sus contribuciones al margen del ámbito de la economía y el trabajo, pues contribuyen al aumento de la participación individual en las instituciones democráticas, a la cohesión social y la justicia, y al fortalecimiento de los derechos humanos y la

autonomía como contrapeso a la creciente desigualdad global de las oportunidades, y al aumento de la marginación individual.

En el ámbito económico, y atendiendo al sentido empresarial utilitario de mero adiestramiento de la fuerza laboral para el desarrollo y mantenimiento del capital humano y social, las competencias de las personas se consideran importantes porque contribuyen a aumentar la productividad y competitividad en el mercado, minimizan el desempleo mediante el desarrollo de una fuerza laboral adaptable y cualificada, y crean un entorno para la investigación y la innovación en el desarrollo social sostenible.

En este sentido, Hyland (1994) considera que las competencias surgen por la necesidad empresarial de promover el aprendizaje organizacional y la movilidad laboral, comprendiéndola como la capacidad de aprendizaje permanente. En los años noventa, se plantea una idea de competencia sistémica e interpersonal resaltando la creatividad, liderazgo y capacidad de trabajar en equipo. En el mismo campo, la psicología laboral enfoca las competencias desde el desempeño en las tareas laborales; propone tener en cuenta las características de los trabajadores y su comportamiento laboral.

Según OCDE (2002), las competencias son adquiridas y desarrolladas a lo largo de la vida y pueden ser transmitidas, aprendidas, enseñadas y desarrolladas en una variedad de instituciones educativas formales o informales a través de la acción y la interacción en diferentes contextos: la familia, el trabajo, los medios de comunicación, organizaciones religiosas y culturales, etc. Su adquisición y mantenimiento depende del esfuerzo personal, de la existencia de un material favorable, del entorno institucional y social, y de la adecuada organización social.

Para definir la competencia, se puede optar por dos enfoques complementarios. El primero es el externo o funcional, y se encuentra orientado al contexto sociocultural y a la demanda, lo cual pone en evidencia las exigencias personales y sociales de los individuos; este enfoque define una competencia como la capacidad para satisfacer con éxito las demandas individuales o sociales

o para llevar a cabo una actividad o tarea. El segundo es el interno o cognitivo-axiológico, orientado a la persona, y complementa al primero con una conceptualización de las competencias como estructuras mentales internas.

Por otro lado, Coronado (2009), considera que el desarrollo de una competencia es una actividad cognitiva compleja que exige cinco condiciones. La primera consiste en establecer relaciones entre la práctica y la teoría; la segunda, en transferir el aprendizaje a diferentes situaciones; la tercera, en aprender a aprender; la cuarta, en plantear y resolver problemas, y la quinta, en saber actuar de manera inteligente y crítica en función de los cuatro primeros criterios.

Del mismo modo, Coronado (2009) entiende por competencia al conjunto identificable y evaluable de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. Estas normas de competencia constituyen un patrón de referencia para poder valorar el desempeño de un trabajador en un determinado espacio laboral o profesional; como tales, son descriptores de buenas prácticas laborales esperables.

Además, el mismo autor define que competencia es conjunto integrado y dinámico de saberes, capacidades, destrezas, actitudes y valores puestos en juego en la toma de decisiones, en la acción, en el desempeño concreto del sujeto en un determinado espacio. Implica tanto un saber, motivación y destreza para actuar en función de dicho conocimiento de una manera ajustada, reflexiva y creativa a la situación o problema y el contexto.

Por su parte, Cardona (2001) sostiene que las competencias y habilidades directivas son herramientas necesarias para garantizar la competitividad en las empresas en los nuevos tiempos. Las habilidades pueden aprenderse o mejorarse por todo aquel que dirige una organización de manera eficiente. El autor tratado en este párrafo manifiesta también que la dirección por competencias consiste en dirigir y cambiar la mentalidad del jefe tradicional que

está acostumbrado solo a ordenar, por la del *coach*, el cual se convierte en apoyo o guía en las diversas actividades que se presenten.

Del mismo modo, Cardona (2001), diferencia tres tipos de competencias: las competencias técnicas o de puesto, las competencias directivas o genéricas, las competencias de eficiencia personal. Desde una perspectiva general, se distinguen un grupo de competencias relacionadas con aspectos formativos o técnicos, otro grupo relacionado al tipo de cargo a desempeñar, y un último grupo vinculado con hábitos que permiten desarrollar una relación eficaz de la persona con su entorno.

Al parecer, Chinchilla y García (2001) estaban de acuerdo con Cardona, pues ellos también afirmaban que existían tres tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas (hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno, siendo necesarias para el logro de resultados económicos), las competencias estratégicas (se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa), y las competencias de eficacia personal (conformadas por los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal).

Por otro lado, el medio en el que se desarrollan las actividades educativas debe ser un ambiente humano, ético, cálido y físico que debe influir, en todo momento, en la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa y, por lo tanto, en la productividad de la institución. Por tal motivo, los directores de las instituciones educativas deben preocuparse en reconocer cómo está su clima institucional, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de sus integrantes. Ellos tienen la responsabilidad, pues, al ser directores, tienen facultades para promover los valores de la institución y, a la vez, crear las condiciones favorables o desfavorables para construir su clima institucional.

Según Castro y Marchant (2006) el enfoque estratégico y de cambio organizacional es el más adecuado para evaluar las competencias directivas, debido a que mejora la dirección y formación del talento humano y permite

identificar las competencias individuales por directivo y dependencia. Además, el conocimiento de competencias gerenciales permite abordar el aprendizaje y el desarrollo de las mismas, explicar la forma de manejo de los procesos básicos en un contexto determinado e identificar las acciones concretas simultáneas para un alto rendimiento en el conocimiento, las creencias, actitudes y conductas.

Por tal motivo, la gestión por competencias centrada en las personas, como señala Cabrejo (2006), permite obtener buenos resultados en los programas de mejoramiento continuo de calidad, especialmente en las casas de estudios, pues al estar orientadas a la retroalimentación y el diálogo, se garantiza una cultura de calidad y se reducen distancias entre la evaluación y la gestión. Por lo tanto, resulta apremiante estudiar a las personas de mayor éxito en el desempeño de sus funciones y definir las competencias imprescindibles para cumplir los objetivos.

Las competencias socioemocionales subyacentes a los directivos y considerados en el estudio, conllevan la preparación para el mejoramiento de la gestión del talento humano, que, según Goleman (2008), constituyen la inteligencia emocional e inteligencia social, elementos esenciales para el éxito del talento humano en las organizaciones. Por otra parte, existen diversos planteamientos que explican la correspondencia entre la aplicación de la teoría de la inteligencia emocional y el enfoque de gestión por competencias, especialmente en el liderazgo dentro de las organizaciones.

Algunos antecedentes indican también que la evaluación integral de las competencias en empresas de servicio facilita el desarrollo personal, mejora el clima empresarial y las características personales de óptimo desempeño. Para Alles (2007), entre los directivos de empresas, el alto índice de implementación de gestión por competencias va en relación a los programas de formación en evaluación del desempeño; de este modo concluye que existen carencias directivas en instituciones burocráticas y repasadoras de conocimientos, siendo los factores críticos de la gestión académica y la falta de estudios del clima organizacional.



Con respecto al apartado anterior, consideramos que los directivos son más bien de naturaleza gerencial y que la crisis en los centros educativos tiene que ver con una serie de factores, siendo necesario una reingeniería para internalizar una cultura de calidad basada en la gestión por competencias y valores. Por ende, es pertinente determinar las competencias, porque facilitará establecer los puntos críticos subyacentes y pronosticar el éxito del desempeño, el cual se determina con trabajo en equipo, la cohesión grupal y estatus de elección. Estas actividades reorientan el mejoramiento del clima laboral, el sistema motivacional y la cultura de calidad, pues desarrollan programas de formación del talento humano según las competencias.

En este sentido, el análisis de la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva, si bien compete al campo de la administración estratégica, también se relaciona con las competencias directivas en el sentido de que la práctica eficiente de los gerentes los sitúa como agentes de cambio, lo cual permite que la empresa pueda innovar procesos o productos para responder más eficientemente a las nuevas condiciones del entorno productivo y de competencia.

Para una mayor fundamentación al respecto, se puede afirmar que cada organización dispone de una serie de recursos y capacidades que son distintos frente a las demás empresas competidoras. La interacción exitosa de los gerentes incidirá favorablemente en el desarrollo y aprovechamiento del talento humano que tiene bajo su responsabilidad jerárquica. Al momento en que la acción directiva logre direccionar el desempeño laboral hacia la misión de la empresa, estará alcance su ventaja competitiva.

En el mismo orden de ideas, Achic (2011) considera que las competencias directivas, definidas como competencias distintivas, pueden ser fuente de ventajas competitivas en tanto que determinan la adquisición, desarrollo y explotación de los recursos, su conversión en productos y servicios valiosos, y la creación de valor para los accionistas. El autor señala que la capacidad directiva sirve para articular de manera adecuada una visión estratégica importante

respecto de aquellas empresas que carecen de esta capacidad; esto se debe a que la visión estratégica es inherentemente tácita, específica del contexto histórico, construida socialmente a través de complejas interacciones entre los actores clave de la organización.

Por su parte, Castro y Marchant (2006) manifiestan que entre las principales funciones de un directivo está la de generar e implantar estrategias dirigidas a obtener buenos resultados económicos para la empresa: el fracaso de esta dimensión directiva representa, por lo general, el riesgo de la desaparición misma de la empresa. En el desempeño de esta dimensión de la función gerencial, el directivo pone en juego todo un conjunto de competencias directivas, a las que hemos denominado competencias de negocio. El grado de desarrollo de estas determinará la medida de su talento estratégico.

En continuidad al apartado anterior, los autores dicen que el talento estratégico actúa como condición necesaria, aunque no suficiente, para alcanzar el éxito en la función directiva. Si el directivo toma sus decisiones utilizando como único criterio el de eficacia, estará dejando de ver una gran parte de la realidad y, por lo tanto, sus decisiones serán incorrectas y parciales a medio y largo plazo. Tradicionalmente, los directivos son evaluados en términos de resultados, lo que provoca que únicamente se tenga en cuenta la eficacia a la hora de decidir. Según este razonamiento, una de las principales consecuencias de esta situación es que las personas que integran la empresa, en todos los niveles, se sienten cada vez menos motivadas a contribuir o, dicho de otro modo, obtienen cada vez menos satisfacción por trabajar en ellas. Este déficit de motivación solo se compensa con un incremento de las retribuciones u otros incentivos extrínsecos. En otras palabras, cada vez resulta más caro mantener a la gente unida a la empresa, pues la remuneración es el único incentivo que les mantiene en una organización determinada.

Por otro lado, McClelland (1973), manifiesta que el entorno laboral constituye una de las mayores fuentes de satisfacción y de desarrollo profesional. El directivo, a través de un estilo de dirección concreto, puede nutrir esta

motivación. El directivo desarrolla su talento ejecutivo, esto es, su capacidad de motivar y desarrollar personas. Pero también se preocupa por la unión en la empresa, entendida como el grado de confianza e integración de las personas con la misión de la misma. Se debe tener en cuenta que la unión no se logra con el simple hecho de repartir documentos en todos los niveles de la empresa en los que se exponga. La unión se consigue, sobre todo, demostrando coherencia personal en cada una de las decisiones directivas. La ejemplaridad personal del directivo es indispensable para desarrollar la confianza de los colaboradores, que es la base de la unión.

Según Villay Poblete (2004), las competencias se van adquiriendo progresivamente a través de la formación, por tanto, es posible determinar niveles de dominio en el sujeto. El nivel de dominio de cada competencia puede elaborarse en función de la profundización en los contenidos, desempeño autónomo y complejidad de las situaciones o contextos de aplicación. En primer lugar, para ser competente en algo, se requiere un cierto conocimiento, que podrá ser mayor o menor en función de la necesidad de dicho conocimiento para resolver el problema. En segundo lugar, una competencia requiere un nivel de autonomía personal, es decir, si la persona necesita constantemente asesoramiento. Por último, en tercer lugar, la competencia a demostrar está en función del contexto situacional en el que debe ejercerse la complejidad.

### **1.2.2 Clima organizacional**

El clima laboral representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores tienen de la misma. El concepto de clima laboral hoy en día comprende un espacio amplio y flexible de la influencia sobre la motivación.

El clima laboral se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del

ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Asimismo, Brunet (1987) indica que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales. Las primeras son las que determinan el sentido en que la organización evoluciona así como los resultados que obtiene; las segundas reflejan el estado interno y la salud de una empresa en cuanto a sus motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento y toma de decisiones; por último, las terceras son el resultado de las dos primeras, además, reflejan los resultados obtenidos por la organización en cuanto a su productividad.

Brunet también determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Advierte que no se debe confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima, y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Brunet (1987) nos presenta cuatro tipos de clima: el autoritario explotador, el autoritario paternalista, el participativo consultivo y el participativo grupal. En el primer tipo de clima, el de autoritarismo explotador, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen descendientemente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. Asimismo, dentro de sus fuerzas motivacionales están inmersos los miedos, el temor y el dinero, las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos; prevalece la

desconfianza y hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

El segundo tipo de clima es el autoritario paternalista. En este tipo de clima la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas, y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Asimismo, dentro de sus fuerzas motivacionales podremos decir que los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo; las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización; Por otro lado, los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos y, por último, rara vez se encuentra satisfacción en el trabajo con sus semejantes, con el administrador y la organización. Ahora, si lo vemos también como un proceso de establecimiento de objetivos, en este tipo de clima hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.

El tercer tipo de clima es el participativo y está basado en un sistema consultivo. Aquí la dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones son generalmente tomadas en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente; las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Del mismo modo, dentro de sus fuerzas motivacionales, las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. Además, se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. Viéndolo como un proceso de influencia, puede decirse que existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.

Por último, el cuarto tipo de clima según Brunet (1987) es el participativo y está basado en un sistema de participación en grupo. En este caso, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se establece de forma ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, los empleados y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Ahora, en el quehacer educativo se puede decir que la excesiva burocracia en los procesos, el poco trabajo en equipo y los problemas comunicacionales, provocan un deterioro en la calidad de vida del docente y, como consecuencia, la disposición del profesor para realizar su trabajo se ve fuertemente disminuida, repercutiendo directamente en el rendimiento y motivación de los alumnos. Al respecto, Rodríguez (1999) manifiesta que el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Cabe mencionar que el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

Por su parte, HayGroupSAP (2002) manifiesta que existen seis dimensiones que explican mejor las características de un buen clima laboral: flexibilidad (grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias con la ejecución del trabajo), responsabilidad (grado en que los individuos perciben la autoridad que se les delega y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sientan que la responsabilidad del resultado está en ellos),

estándares (es la percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo; incluye el grado en el que se establecen metas realistas pero retadoras), recompensas (grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y esto se relaciona con los diferentes niveles de desempeño), claridad (grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo del trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer en relación con los objetivos generales de la organización) y espíritu de equipo (grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y siente que todos están trabajando hacia un objetivo en común).

Estas seis dimensiones descritas se pueden conformar un índice total del clima, que sería una forma sencilla de saber cómo se encuentra el clima organizacional en su conjunto.

En el campo educativo, el clima organizacional es la percepción que un profesor comparte con otros miembros de su comunidad educativa respecto del trabajo, al ambiente físico en que realiza su labor educativa, las relaciones interpersonales que forma en torno a su trabajo diario y las normas impuestas por el director del establecimiento.

Para Eslava (2009), el clima organizacional es imprescindible en las instituciones educativas. Este se define como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente, y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia.

En este sentido, el ambiente humano, ético, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo educativo influye en la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa y, por lo tanto, en la productividad de la institución

educativa. Los directores y directivos de las instituciones tienen que preocuparse en reconocer cómo está su clima institucional, y saber si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo, pues ellos mismos son los encargados de promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables para construir su clima institucional.

Para Dessler (1976), la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e incluyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Como parte de esta teoría se toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo se plantea las competencias directivas como la opinión que el empleado se forma de la organización.

Es elemento importante del clima la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si estas se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

Por otro lado, las profesiones son prácticas sociales que se configuran a partir de necesidades específicas de una sociedad en un determinado momento histórico. La importancia y prestigio de las profesiones y sus practicantes están sujetos a las demandas y expectativas de los procesos sociales y culturales. De ahí que las profesiones cambien en sus sentidos, su tecnología y su valor por



efecto de los procesos económicos, sociales y culturales que les demandan adecuaciones, pero también por la misma actuación de sus propios practicantes en una determinada comunidad profesional.

Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo; esto le servirá al individuo para juzgar el ambiente en el que trabaja, puesto que su desempeño no solo está gobernado por el análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en el que trabaja.

Un buen clima organizacional se va a prestar a muchas interpretaciones. Una de ellas es la forma de cómo el individuo percibe su medio ambiente, ya sea bueno o malo, la valencia que el individuo atribuye a determinados resultados de su esfuerzo personal y, por último, las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales.

Por último, Likert (2002) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, la productividad, las ganancias y pérdidas logradas en la organización.

### 1.2.3 Liderazgo

El liderazgo es uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de las organizaciones. Dentro de los hallazgos relevantes que se encuentran en la literatura científica especializada, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como satisfacción y clima laboral. (Cuadra, 2007). De acuerdo con Ahumada (2004), el contexto en el que se insertan las organizaciones durante las últimas décadas se ha caracterizado por cambios discontinuos e impredecibles, y la consiguiente incertidumbre organizacional.

Por lo tanto, las empresas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir en la economía global. Esta evidente e incesante adaptación de las organizaciones a su ambiente es un aspecto que hace que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de este se obtendrán mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual. Es así que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva (Cuadra, 2007).

Por tal motivo, el clima organizacional está relacionado con el liderazgo que se ejerce en las organizaciones. Según la Great Place To Work (2014), el líder, junto con sus seguidores (empleados), debe construir día a día sus relaciones, con el objetivo de generar excelentes condiciones tanto físicas como afectivas, que fabriquen una permanente sinergia en la organización para la cual trabajan.

Los líderes deben considerar que han diseñado un lugar excelente para trabajar cuando “logran los objetivos de la organización, donde las personas dan lo mejor de sí y trabajan como equipo/familia todo en un ambiente de confianza” (Contreras, 2016). Para ampliar la relación entre liderazgo y clima organizacional, se debe recorrer diversas tendencias conceptuales. El estilo de gestión de un supervisor, por ejemplo, afecta las percepciones de clima organizacional de sus

subordinados y estas percepciones, a su vez, afectan el desempeño laboral de los últimos.

En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores.

### **1.3 Justificación**

Este trabajo de investigación sobre la relación entre competencias directivas y clima organizacional, es de necesidad primordial y tiene notoria trascendencia en el mejoramiento de la calidad educativa de nuestro país, porque permitirá dar luces sobre las competencias directivas que se requieren desarrollar y fortalecer dentro de las instituciones educativas, a fin de asegurar un buen clima organizacional para todos y cada uno de los integrantes de las comunidades educativas para un buen ejercicio de sus funciones y, consecuentemente, en alcanzar los logros de aprendizaje previstos. Por otro lado, permitirá establecer con mayor claridad el camino que han de seguir las instituciones educativas para implementar programas de formación continua en el mejoramiento de capacidades directivas. La implicancia social de este trabajo radica en que, en la medida que se fortalezcan las competencias directivas de quienes tienen en sus manos la conducción de las escuelas, aseguraremos la calidad de las mismas y, en consecuencia, la mejora en la calidad de vida de las personas, de las familias y de la sociedad en general. Por otro lado, permitirá mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores o actores que forman parte de la escuela.

El presente proyecto tiene implicaciones prácticas debido a que brindará luces para que el Estado, y la sociedad en su conjunto, trace planes y programas

que permitan la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de las competencias requeridas para ejercer un verdadero liderazgo educativo.

El valor teórico del presente trabajo radica en que permitirá investigar, analizar y profundizar en los conocimientos ya existentes sobre la relación entre competencias directivas y clima organizacional. Estas competencias conllevan a asegurar un buen clima organizacional, en donde todos puedan desempeñarse de la manera más óptima y a su vez asegure el desarrollo personal y profesional de todos los integrantes de la comunidad educativa, especialmente de quienes laboran en ella.

Finalmente, la utilidad metodológica de este trabajo recae en establecer la relación existente entre las variables competencias directivas y clima organizacional. En se sentido, para recolectar la información pertinente, se han propuesto dos cuestionarios elaborados a partir del marco teórico de las dimensiones de las referidas variables, los que serán aplicables a los docentes de las cuatro escuelas que conforman la población de la presente investigación.

#### **1.4. Realidad problemática**

Los cambios sustanciales que viene experimentando la humanidad a nivel económico, político, social y cultural, así como la intervención de diversas organizaciones internacionales con miras a la mejora de la calidad educativa, ha conllevado a establecer diversos paradigmas de reformas educativas. Esto ha significado estar insertos en un sistema educativo que constantemente plantea desafíos. Estos retos nos obligan a introducirnos en un análisis exhaustivo sobre la relación existente entre las competencias directivas y el clima organizacional de las escuelas, el que repercute directamente sobre el logro de los propósitos establecidos, principalmente de los logros de aprendizaje que se deben alcanzar y en los que están centralizados todo el quehacer de las escuelas.

El concepto y usos de las competencias constituyen en la actualidad un ámbito que está cobrando mayor presencia a nivel organizacional, académico, social y cultural. En el mundo directivo, las investigaciones realizadas en este campo, destacan la importancia del desarrollo y uso de herramientas en el contexto empresarial y su relación vinculante con el clima organizacional. Durante las últimas décadas, ha tenido lugar una transformación radical la estructura económica de la sociedad. El modelo basado en factores materiales ha sido sustituido por un sistema productivo dominado por los factores simbólicos y el conocimiento, elementos característicos de la denominada sociedad del conocimiento.

Las tendencias actuales en la administración y en la dirección de recursos humanos se orientan cada vez más hacia el aprovechamiento óptimo de las capacidades de las personas. Por tal razón, la competencia actual requiere de directivos preparados con habilidades para influir en sus colaboradores y llevar a cabo los cambios que necesariamente tendrán que ponerse en práctica. En las organizaciones, por ejemplo, el estilo directivo ya no es tan efectivo en el entorno actual, debido a que hoy se necesita de respuestas rápidas, llenas de creatividad, iniciativa, adaptación al cambio y resultados concretos para seguir en competencia.

Hoy en día, hablar de un buen clima organizacional va a depender de las competencias directivas que se vivan en las instituciones educativas, es decir, el docente trabajará adecuadamente siempre y cuando no se obstaculice la libertad y no sean obligados a cometer actos que van en contra de sus principios, pues esto impide realizar mejoras en busca de la calidad educativa.

El clima laboral de los docentes es pieza fundamental para que la organización pueda funcionar sin problema alguno; por otro lado, en cuanto a las competencias directivas, estas constituyen un factor determinante que influye en el comportamiento de los miembros de la institución educativa, lo que condiciona los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Para que los docentes puedan realizar su trabajo, la institución educativa debe dar lugar a las relaciones sólidas, respetuosas, tolerantes, solidarias y armoniosas. En algunas ocasiones, el clima se ve dañado por lo que sucede dentro de la institución, la cual presenta una serie de elementos que condicionan el tipo de clima laboral.

Es importante que la comunicación de las personas encargadas de los centros educativos llegue de manera clara, transparente y respetuosa. En ese sentido, la presente investigación busca establecer la relación existente entre las competencias directivas y el clima organizacional de las instituciones educativas del sector Villa, del distrito de Santiago de Surco, comprendido por las I. E. n.º 6097 Mateo Pumacahua, I. E. Túpac Amaru II, I. E. n.º 7076 Brisas de Villa y la I. E. n.º 6153 Cap. EP Augusto Javier Gutiérrez Mendoza.

#### **1.4.1 Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre las competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016?

#### **1.4.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre las competencias estratégicas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016?

¿Cuál es la relación entre las competencias intratéticas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016?

¿Cuál es la relación entre las competencias de eficacia personal y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016?

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general**

Existe relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

Existe relación entre las competencias estratégicas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Existe relación entre las competencias intratécnicas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Existe relación entre las competencias de eficacia personal y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre las competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre las competencias estratégicas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Determinar la relación que existe entre las competencias intratélicas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Determinar la relación que existe entre las competencias de eficacia personal y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.



## **II. Marco Metodológico**

## 2.1. Variables

### Variable: Competencias directivas

Las competencias directivas son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un directivo para ser eficaz en una amplia gama de labores y en diversas actividades (Pérez, 1998).

### Variable: Clima organizacional

Para Eslava (2009), el clima organizacional es imprescindible en las instituciones educativas, y podemos definirla como las características medioambientales del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente, y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, colegas e incluso con su propia familia.

## 2.1.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

### *Operacionalización de la variable Competencias directivas*

| Dimensiones               | Indicadores   | Ítems            | Escala de valores | Niveles y rangos de dimensiones         |
|---------------------------|---|------------------|-------------------|---|
| Competencias estratégicas | Competencias directivas que se refiere a la capacidad de un directivo y a su relación con el entorno externo de la organización: Visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas, negociación. | 1,2,3,4,5,6, 7,8 | Sí: 2<br>No: 1    | Baja: 8-10<br>Media:11-13<br>Alta:14-16 |

|                                   |   |                                    |  |
|-----------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Competencias intrategicas         | Competencias directivas que se refiere a la capacidad intrategica de un directivo y a su relación con el entorno interno de una organización: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo. | 9, 10,11,12, 13,14,15,16, 17,18,19 | Baja: 11-14<br>Media:15-18<br>Alta:19-22 |
| Competencias de eficacia personal | Competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y su entorno: pro actividad, autogobierno, gestión personal, desarrollo personal.  | 20,21,22,23, 24,25,26,27           | Baja: 8-10<br>Media:11-13<br>Alta:14-16  |

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Clima organizacional*

| Dimensiones               | Indicadores  | Ítems                        | Escala de valores | Niveles y rangos de dimensiones          |
|---------------------------|--|------------------------------|-------------------|--|
| Identidad institucional   | Compromiso, identidad, seguridad, auto concepto.   | 1,2,3,4,5,6, 7,8,9, 10       | Sí: 2<br>No: 1    | Baja: 10-13<br>Media:14-17<br>Alta:18-20 |
| Integración institucional | Conocimiento, trabajo en equipo, cooperación, empatía, toma de decisiones, autocontrol.        | 11,12, 13,14,15,16, 17       |                   | Baja: 7-9<br>Media:10-12<br>Alta:13-14   |
| Motivación institucional  | Compensación, trato amable, confianza, deseo de superación u autorrealización, reconocimiento. | 18,19,20,21, 22,23,24,25, 26 |                   | Baja: 9-11<br>Media:12-14<br>Alta:15-18  |

## 2.2. Metodología

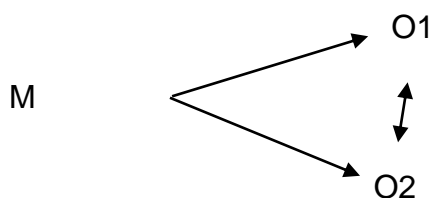
El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

## 2.3. Tipos de estudio

La presente investigación es de tipo básica. Al respecto, Sánchez y Reyes (2002) mencionan que el objetivo de la investigación básica es contribuir con un conjunto estructurado de conocimientos científicos y no genera obligatoriamente efectos de utilidad práctica inmediata (p.13).

## 2.4. Diseño

El diseño de la investigación es correlacional, ya que examina la relación existente entre las variables Competencias directivas y Clima organizacional. El esquema del diseño es el siguiente:



Donde:

M = Muestra

O1= Variable 1

O2= Variable 2

r=relación de las variables en estudio.

## **2.5. Población, muestra y muestreo**

### **Población**

La población está conformada por 180 docentes de las instituciones educativas del sector Villa del distrito de Santiago de Surco, 2016.

### **Muestra**

La muestra está conformada por toda la población, que es de 180 docentes de las instituciones educativas del sector Villa del distrito de Santiago de Surco, 2016.

## **2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada es la encuesta y el instrumento, el cuestionario.

El instrumento empleado fue el siguiente: Cuestionario acerca de Clima organizacional adaptado de Pérez Huamán (2010), el cual está constituido por 24 ítems que han sido distribuidos en cuatro áreas o dimensiones.

## **2.7. Métodos de análisis de datos**

Para analizar los datos recolectados, emplearemos el soporte informático que se utiliza en las ciencias sociales y la educación, denominado SPSS (Statistic Package Social Sciencies) y cuya traducción al español es “paquete estadístico para las ciencias sociales”. El sistema permite realizar una enorme variedad de tareas como diseños, cálculos, análisis, gráficos, entre otros. Se aplica la prueba paramétrica

T

Student.

### **III. Resultados**

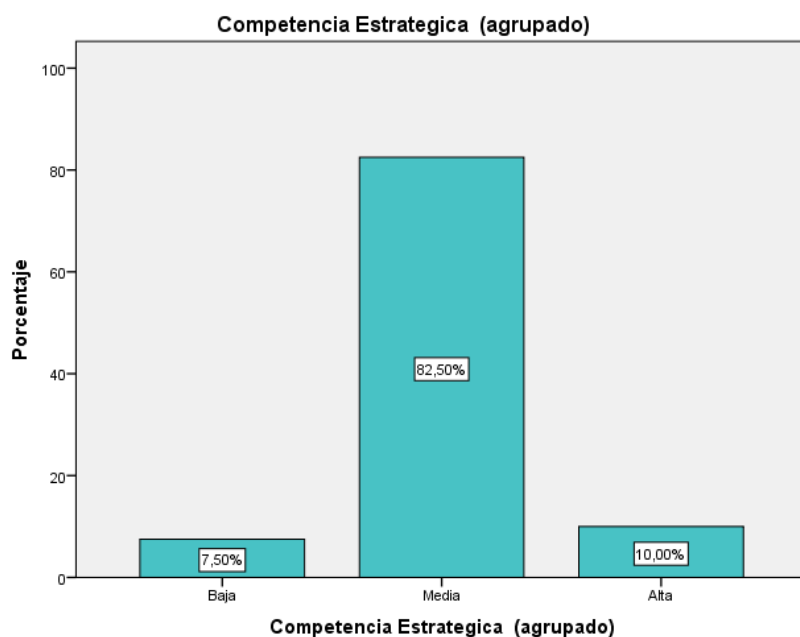
## Estadística descriptiva

Tabla 3

*Frecuencia y porcentajes de Competencia estratégica*

Competencia estratégica(agrupado)

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Baja  | 14         | 7,5        | 7,5                  | 7,5                     |
|        | Media | 148        | 82,5       | 82,5                 | 90,0                    |
|        | Alta  | 18         | 10,0       | 10,0                 | 100,0                   |
|        | Total | 180        | 100,0      | 100,0                |                         |



*Figura 1. Porcentaje de Competencia estratégica*

En la tabla 3 y figura 1, observamos que, en los docentes, la competencia estratégica baja representa a un 7.5%; el 82,5% presenta competencia estratégica media (que logra ser la mayoría); mientras que el 10% presenta competencia estratégica alta. Asimismo, el promedio acumulado entre los docentes con competencia estratégica baja y media representan el 90%. El 100%

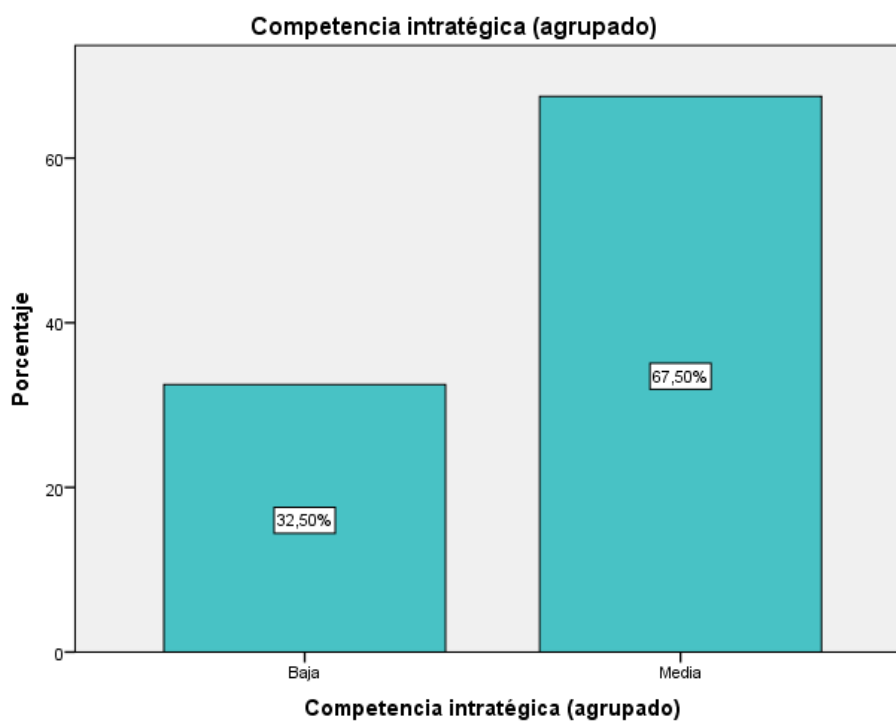
de la población analizada representa a los docentes con los tres niveles de competencia estratégica.

Tabla 4

*Frecuencia y porcentajes de Competencia intratécnica*

Competencia intratécnica (agrupado)

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Baja  | 59         | 32,5       | 32,5                 | 32,5                    |
|        | Media | 121        | 67,5       | 67,5                 | 100,0                   |
|        | Total | 180        | 100,0      | 100,0                |                         |



*Figura 2. Porcentaje de Competencia intratécnica*

En la tabla 4 y figura 2, observamos que los docentes que presentan competencia intratécnica bajo representan un 32,5%; el 67,5% presenta una



competencia intratécnica media. El 100% de la población analizada representa a los docentes con los niveles bajo y media de la competencia intratécnica.

Tabla 5

*Frecuencia y porcentajes de Eficacia personal*

Competencia de Eficacia personal (agrupado)

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Baja  | 36         | 20,0       | 20,0                 | 20,0                    |
|        | Media | 139        | 77,5       | 77,5                 | 97,5                    |
|        | Alta  | 5          | 2,5        | 2,5                  | 100,0                   |
|        | Total | 180        | 100,0      | 100,0                |                         |

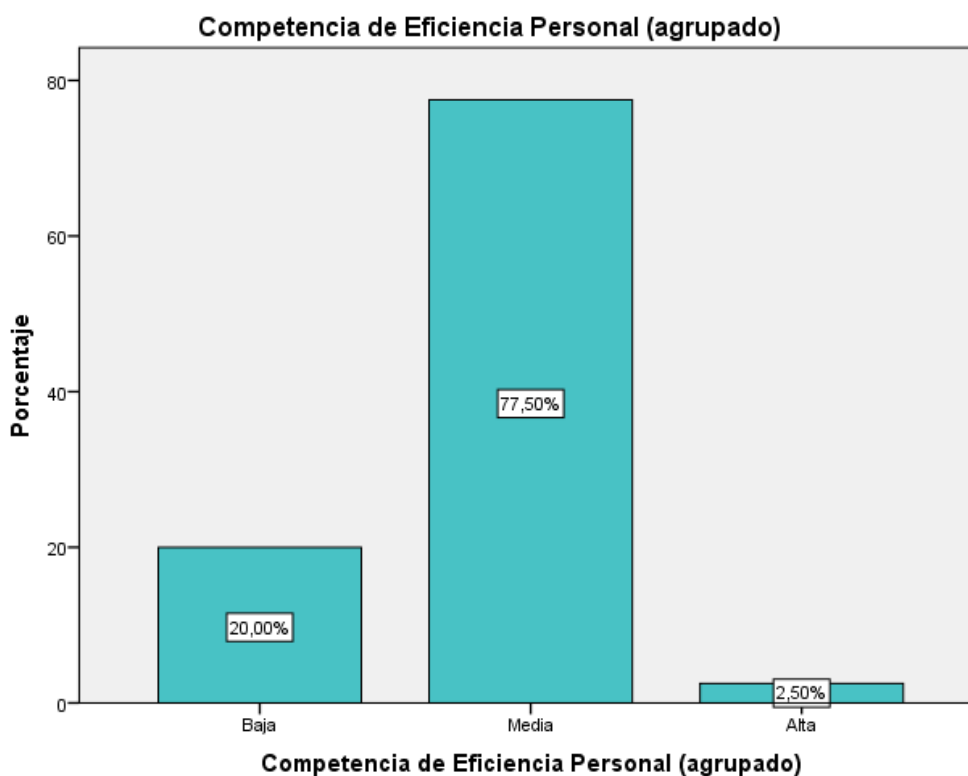


Figura 3. Porcentaje de Competencia de eficacia personal

En la tabla 5 y figura 3, observamos que los docentes que presentan eficacia personal baja representan a un 20%; el 75,5% presenta una eficacia

personal media (lo que representa la mayoría); mientras que el 2,5% presenta una eficacia personal alta. Asimismo, el promedio acumulado entre los docentes que manifiestan eficacia personal baja y media representa el 97,5%. El 100% de la población analizada representan a los docentes con los tres niveles de eficacia personal.

Tabla 6

*Frecuencia y porcentajes de Competencia directiva*

Competencia directiva (agrupado)

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Baja  | 9          | 5,0        | 5,0                  | 5,0                     |
|        | Media | 162        | 90,0       | 90,0                 | 95,0                    |
|        | Alta  | 9          | 5,0        | 5,0                  | 100,0                   |
|        | Total | 180        | 100,0      | 100,0                |                         |

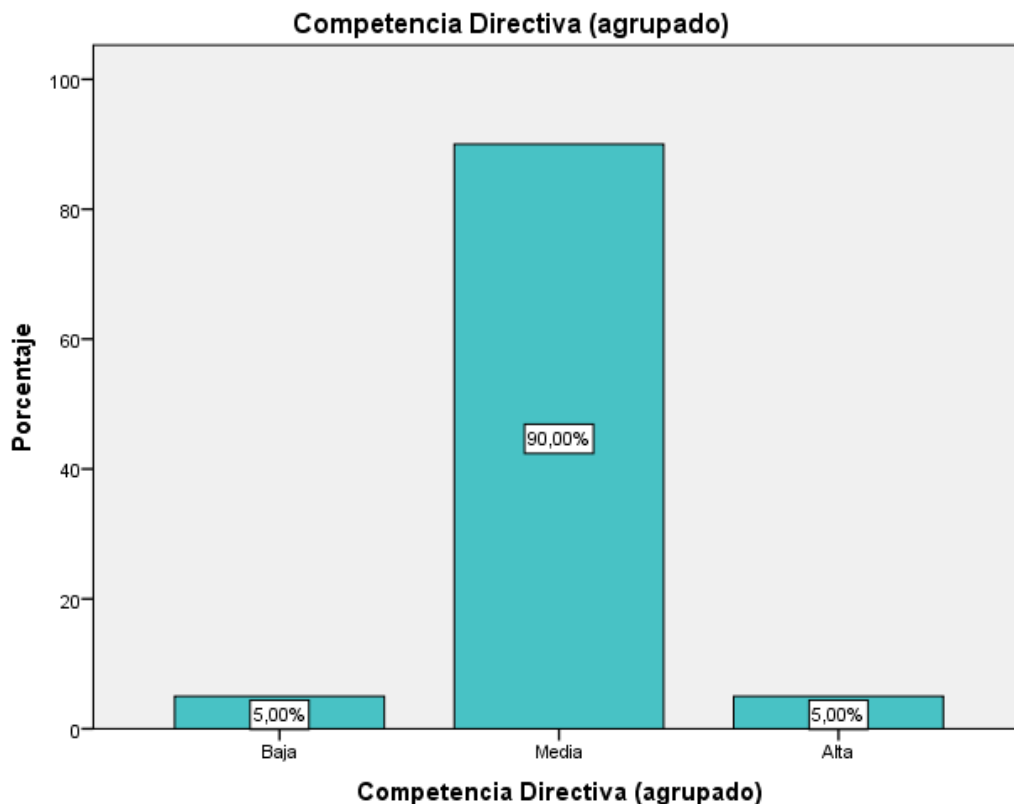


Figura 4. Porcentaje de Competencia directiva

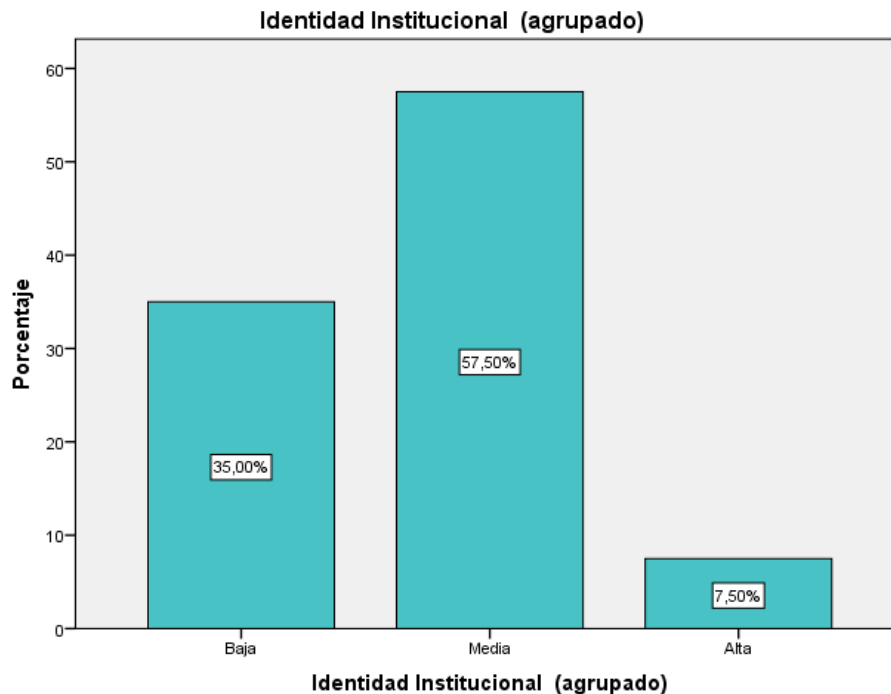
En la tabla 6 y figura 4, observamos que los docentes que presentan competencia directiva baja representan a un 5%; el 90% presenta una competencia directiva media, mientras que el 5% presenta competencia directiva alta. Asimismo, el promedio acumulado entre los docentes de competencia directiva baja y media representan el 95%. El 100% de la población analizada representan a los docentes con los tres niveles de competencia directiva.

Tabla 7

*Frecuencia y porcentajes de Identidad institucional*

Identidad Institucional(agrupado)

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Baja  | 63         | 35,0       | 35,0                 | 35,0                    |
|        | Media | 103        | 57,5       | 57,5                 | 92,5                    |
|        | Alta  | 14         | 7,5        | 7,5                  | 100,0                   |
|        | Total | 180        | 100,0      | 100,0                |                         |



*Figura 5. Porcentaje de Identidad institucional*

En la tabla 7 y figura 5, observamos que los docentes que presentan identidad institucional baja representan un 35%; el 57,5% presenta una identidad institucional media, mientras que el 7,5% presenta identidad institucional alta. Asimismo, el promedio acumulado entre los docentes de identidad institucional baja y media representan el 92,5%. El 100% de la población analizada representa a los docentes con los tres niveles de identidad institucional.

Tabla 8

*Frecuencia y porcentajes de Integración institucional*

Integración institucional (agrupado)

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo  | 8          | 5,0        | 5,0                  | 5,0                     |
|        | Medio | 86         | 47,5       | 47,5                 | 52,5                    |
|        | Alto  | 86         | 47,5       | 47,5                 | 100,0                   |
|        | Total | 180        | 100,0      | 100,0                |                         |

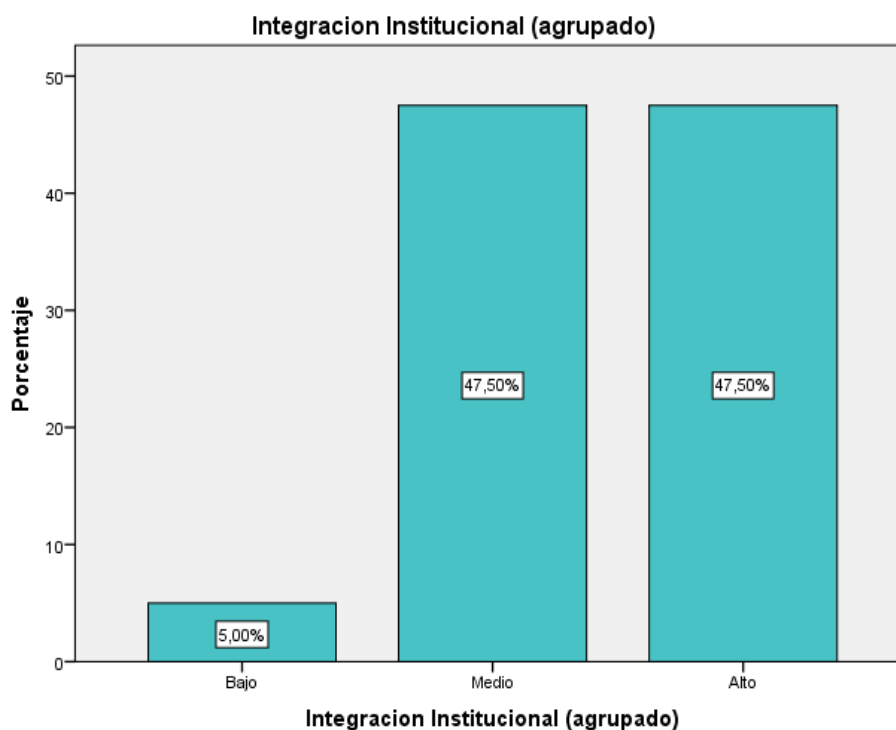


Figura 6. Porcentajes de Integración institucional

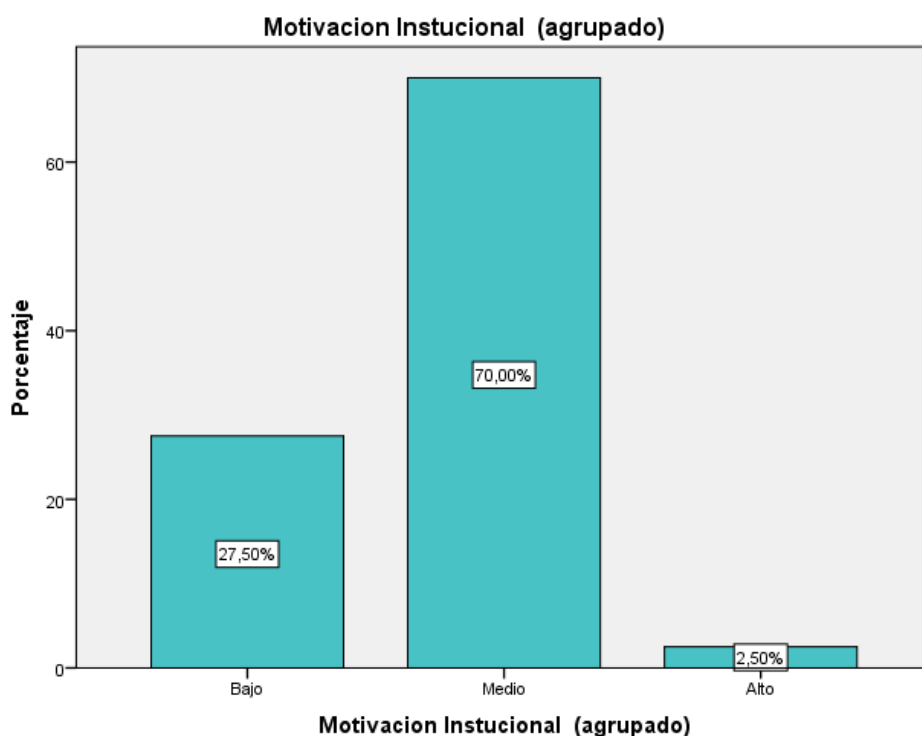
En la tabla 8 y figura 6, observamos que los docentes que presentan integración institucional baja representan un 5%; el 90% presenta una integración institucional media, mientras que el 5% presenta integración institucional alta. Asimismo, el promedio acumulado entre los docentes de integración institucional baja y media representan el 95%. El 100% de la población analizada representa a los docentes con los tres niveles de integración institucional.

Tabla 9

*Frecuencia y porcentajes de Motivación institucional*

Motivación institucional(agrupado)

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo  | 50         | 27,5       | 27,5                 | 27,5                    |
|        | Medio | 126        | 70,0       | 70,0                 | 97,5                    |
|        | Alto  | 5          | 2,5        | 2,5                  | 100,0                   |
|        | Total | 180        | 100,0      | 100,0                |                         |



*Figura 7. Porcentajes de Motivación institucional*

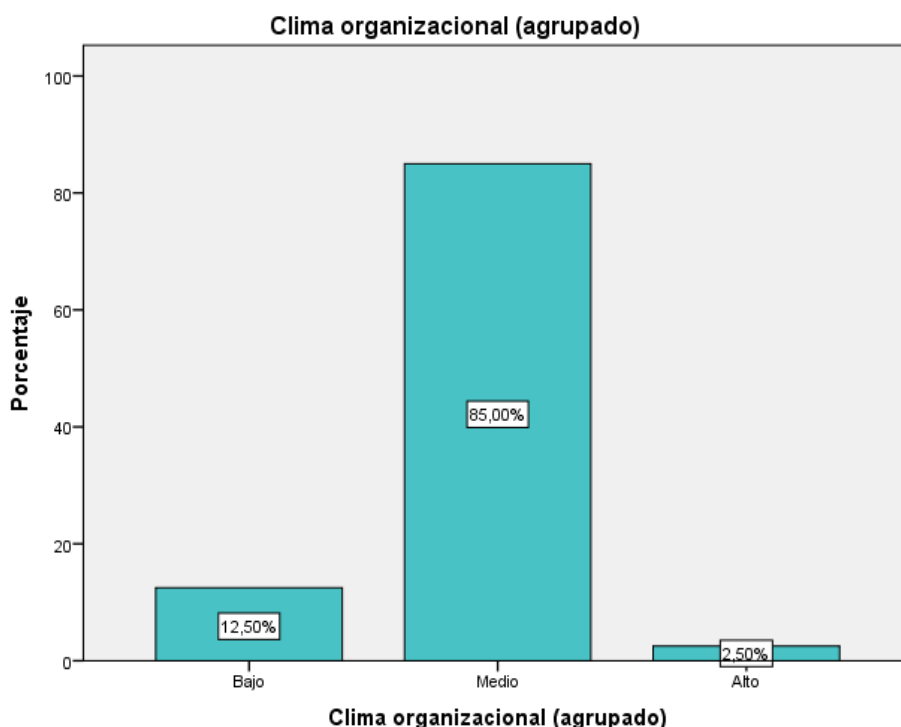
En la tabla 9 y figura 7, observamos que los docentes que presentan motivación institucional baja representan un 27,5%; el 70% presenta una motivación institucional media; mientras que el 2,5% presenta motivación institucional alta. Asimismo, el promedio acumulado entre los docentes de motivación institucional baja y media representa el 97,5%. El 100% de la población analizada representa a los docentes con los tres niveles de motivación institucional.

Tabla 10

*Frecuencia y porcentajes de Clima organizacional*

Clima organizacional (agrupado)

|        |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo  | 23         | 12,5       | 12,5                 | 12,5                    |
|        | Medio | 153        | 85,0       | 85,0                 | 97,5                    |
|        | Alto  | 4          | 2,5        | 2,5                  | 100,0                   |
|        | Total | 180        | 100,0      | 100,0                |                         |



*Figura 8. Porcentaje de Clima organizacional*

En la tabla 10 y figura 8, observamos que los docentes que presentan clima organizacional baja representan un 12,5%; el 85% presenta un clima organizacional media, mientras que el 2,5% presenta clima organizacional alta. Asimismo, el promedio acumulado entre los docentes de clima organizacional baja y media representan el 97,5%. El 100% de la población analizada representa a los docentes con los tres niveles de clima organizacional.

Hipótesis general:

H1: Existe relación entre las Competencias directivas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

H0: No existe relación entre las Competencias directivas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Tabla 11

*Correlación entre Competencia directiva y Clima organizacional*

| Correlaciones      |                                     |                               | Competencia<br>directiva<br>(agrupado) | Clima<br>organizacional<br>(agrupado) |
|--------------------|-------------------------------------|-------------------------------|--|---------------------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Competencia directiva<br>(agrupado) | Coeficiente de<br>correlación | 1,000                                  | ,624**                                |
|                    |                                     | Sig. (bilateral)              | .                                      | ,000                                  |
|                    |                                     | N                             | 180                                    | 180                                   |
|                    | Clima organizacional<br>(agrupado)  | Coeficiente de<br>correlación | ,624**                                 | 1,000                                 |
|                    |                                     | Sig. (bilateral)              | ,000                                   | .                                     |
|                    |                                     | N                             | 180                                    | 180                                   |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En los resultados mostrados en la tabla 11, se aprecia los estadísticos de los grupos de estudio, siendo el nivel de significancia  $p = 0,00$  menor que  $p = 0,05$  ( $p < \alpha$ ). Entonces se demuestra que el Rho de Spearman tiene una correlación muy alta. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, comprobándose de este modo que existe relación entre las Competencias directivas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016

### Hipótesis específica1

H1: Existe relación entre las Competencias estratégicas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

H0: No existe relación entre las Competencias estratégicas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Tabla 12

*Correlación entre Competencia estratégica y Clima organizacional*

| Correlaciones      |  |                            | Competencia<br>estratégica(a<br>grupado) | Clima<br>organizacional<br>(agrupado) |
|--------------------|--|----------------------------|--|---------------------------------------|
| Rho de<br>Spearman | Competencia<br>estratégica(agr<br>upado) | Coeficiente de correlación | 1,000                                    | ,488**                                |
|                    |  | Sig. (bilateral)           | .  | ,001                                  |
|                    |  | N                          | 180                                      | 180                                   |
|                    | Clima<br>organizacional<br>(agrupado)    | Coeficiente de correlación | ,488**                                   | 1,000                                 |
|                    |  | Sig. (bilateral)           | ,001                                     | .                                     |
|                    |  | N                          | 180                                      | 180                                   |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En los resultados mostrados en la tabla 12, se aprecia los estadísticos de los grupos de estudio, siendo el nivel de significancia  $p = 0,01$  menor que  $p = 0,05$  ( $p < \alpha$ ). Entonces se demuestra que el Rho de Spearman tiene una correlación muy alta. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, comprobándose de este modo que existe relación entre las Competencias estratégicas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

### Hipótesis específica 2

H1: Existe relación entre las Competencias intratérgicas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.



H0: No existe relación entre las Competencias intratélicas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Tabla 13

*Correlación entre Competencia intratélica y Clima organizacional*

| Correlaciones   |                                    |                            |                                    |                                 |
|-----------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
|                 |                                    |                            | Competencia intratélica (agrupado) | Clima organizacional (agrupado) |
| Rho de Spearman | Competencia intratélica (agrupado) | Coeficiente de correlación | 1,000                              | ,388*                           |
|                 |                                    | Sig. (bilateral)           | .                                  | ,013                            |
|                 |                                    | N                          | 180                                | 180                             |
|                 | Clima organizacional (agrupado)    | Coeficiente de correlación | ,388*                              | 1,000                           |
|                 |                                    | Sig. (bilateral)           | ,013                               | .                               |
|                 |                                    | N                          | 180                                | 180                             |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En los resultados mostrados en la tabla 13, se aprecia los estadísticos de los grupos de estudio, siendo el nivel de significancia  $p = 0,013$  menor que  $p = 0,05$  ( $p < \alpha$ ). Entonces se demuestra que el Rho de Spearman tiene una correlación alta. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, comprobándose de este modo que: existe relación entre las Competencias intratélicas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

### Hipótesis específica 3

H1: Existe relación entre las Competencias de eficacia personal y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

H0: No existe relación entre las Competencias de Eficacia personal y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Tabla 14

*Correlación entre Eficiencia personal y Clima organizacional*

| Correlaciones   |   |                            |   |                                 |
|---|---|----------------------------|---|---------------------------------|
|   |   |                            | Competencia de Eficiencia Personal (agrupado) | Clima organizacional (agrupado) |
| Rho de Spearman   | Competencia de Eficiencia Personal (agrupado) | Coeficiente de correlación | 1,000   | ,634**                          |
|   |   | Sig. (bilateral)           | .   | ,000                            |
|   |   | N                          | 180   | 180                             |
|   | Clima organizacional (agrupado)               | Coeficiente de correlación | ,634**  | 1,000                           |
|   |   | Sig. (bilateral)           | ,000  | .                               |
|   |   | N                          | 180   | 180                             |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). |   |                            |   |                                 |

En los resultados mostrados en la tabla 14, se aprecia los estadísticos de los grupos de estudio, siendo el nivel de significancia  $p = 0,013$  menor que  $p = 0,05$  ( $p < \alpha$ ). Entonces, se demuestra que el Rho de Spearman tiene una correlación alta. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, comprobándose de este modo que existe relación entre las Competencias de eficacia personal y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

## **IV. Discusión**

En esta sección, se comentará el aporte de otros autores que han investigado anteriormente las variables y se los relacionará con los resultados de nuestra investigación. Un ejemplo de ello es la investigación de Pantoja (2013), que demuestra que con el programa Cooper se puede obtener influencia en el clima organizacional. En nuestro estudio se ha demostrado que existe relación entre las competencias directivas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016; es decir, el programa Cooper podría también tener influencia en las competencias directivas.

Por su parte, Gamarra (2014) afirma que la percepción del ambiente de la organización genera confianza y buen clima organizacional. Asimismo, en mi investigación se demuestra que existe relación entre las competencias estratégicas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Adicionalmente, según Torres y Zegarra (2014) el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral. De la misma manera, en mi investigación se demuestra que existe relación entre las competencias intratélicas y el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Por último, Dueñas y Bobadilla (2013) demuestran que el desempeño docente y el clima organizacional se relacionan significativamente, así como las competencias de eficacia personal se relacionan con el clima organizacional en las instituciones educativas.

## **V. Conclusiones**

Primera:

Se ha demostrado que existe relación entre las Competencias directivas y el Clima organizacional en las instituciones educativas, según Rho de Spearman de 0,000 y, siendo moderadamente significativa, rechaza la hipótesis nula. Entonces tenemos que existe relación entre las Competencias directivas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Segunda:

Se ha demostrado que existe relación entre las Competencias estratégicas y el Clima organizacional en las instituciones educativas, según Rho de Spearman de 0,001 y, siendo moderadamente significativa, rechaza la hipótesis nula. Entonces tenemos que existe relación entre las Competencias estratégicas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Tercera:

Se ha demostrado que existe relación entre las Competencias intratéticas y el Clima organizacional en las instituciones educativas, según Rho de Spearman de 0,013 y, siendo moderadamente significativa, rechaza la hipótesis nula. Entonces tenemos que existe relación entre las Competencias intratéticas y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Cuarta:

Se ha demostrado que existe relación entre las Competencias de eficacia personal y el Clima organizacional en las instituciones educativas, según Rho de Spearman de 0,000 y, siendo moderadamente significativa, rechaza la hipótesis nula. Entonces tenemos que existe relación entre las Competencias de eficacia personal y el Clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

## **VI. Recomendaciones**

Primera:

Se recomienda que se incremente las competencias directivas para obtener mejores resultados en el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Segunda:

Se recomienda que se incremente las competencias estratégicas para obtener mejores resultados en el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Tercera:

Se recomienda que se incremente las competencias intratéticas para obtener mejores resultados en el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.

Cuarta:

Se recomienda que se incremente las competencias de eficacia personal para obtener mejores resultados en el clima organizacional en las instituciones educativas del sector Villa de Santiago de Surco, 2016.



## **VII. Referencias**

- Calcina, Y. (2012). *El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano*(Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Carreras, J. y Perrenoud, P. (2005). *El debat sobre les competències en l'ensenyament universitari*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Climen, J. (2010). *Reflexiones sobre la educación basada en competencias*. México: Universidad Autónoma Metropolitana .
- Dueñas, R. y Bobadilla, M. (2013). *Nivel de asociación entre clima institucional y desempeño docente en los centros técnicos productivos de la provincia de Melgar, Ayaviri, Perú, 2013*(Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- Freitas, H. (2013). *Liderazgo, clima organizacional, cultura organizacional y gestión de conflictos*. España: Universidad de Cádiz.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- García, M. (2006). Competencias de los alumnos universitarios. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*3(20). 253-269.
- García, J. y Pérez, M. (2008). El grado en turismo: un análisis de las competencias profesionales. *Cuadernos de Turismo* (21). 67-83.
- Gómez, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*(Tesis de maestría). Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Chile.

- Guillen, C. (2012). *Mobbing, clima organizacional y coping*(Tesis doctoral). Universidad de Cádiz, España.
- Medina, R.y García, M. (2005). La formación de competencias en la Universidad.*Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado* 8(1). 17-26.
- Moreira, L. (2016). *Clima organizacional en la educación superior*(Tesis de maestría). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi, Ecuador.
- Pantoja, R. (2013). *Planificación del programa Cooper y su influencia en el clima organización en la institución educativa pública Dora Mayer de Bellavista, 2013* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima.
- Rodríguez, M. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes.
- Salgado, F. (2013). *Análisis de las competencia del equipo directivo de un colegio particular subvencionado de Quilicura en la Universidad Alberto Hurtado*. (Tesis de maestría). Universidad Alberto Hurtado, Chile.
- Torres, L. y Zegarra, J. . (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno, 2014, Perú*(Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.
- Yañis, C. (2006). *Planificar desde competencias para promover el aprendizaje* (Tesis doctoral) . Universidad de Deusto, España.

## **VIII. Anexos**

## ANEXO A. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

## Kurder de Richarsond

$$C_f = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\bar{x}(n-\bar{x})}{n\sigma^2} \right]$$

3.916827602 desviación estándar

22.30769231 media

$$\frac{26}{25} \left[ 1 - \frac{22.3076923 \cdot 3.69230769}{398.88} \right]$$

$$1.04 \left[ 1 - \frac{82.3668639}{398.88} \right]$$

$$1.04 \left[ 1 - 0.20649535 \right]$$

$$= 0.688175242$$

Encontramos que la confiabilidad del instrumento es de 0,69, la cual, según el cuadro de confiabilidad de Kuder Richarsond, es muy confiable al encontrarse en el rango de 0,66 a 0,71.

## ANEXO B. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Kurder de Richarsond

$$C_r = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\bar{x}(n-\bar{x})}{n\sigma^2} \right]$$

4.352357975 desviación estándar

21.59259259 media

$$\frac{27}{26} \left[ 1 - \frac{21.5925926 \cdot 5.40740741}{511.4615385} \right]$$

$$1.03846154 \left[ 1 - \frac{116.759945}{511.461538} \right]$$

$$1.03846154 \left[ 1 - 0.22828685 \right]$$

$$= 0.766532752$$

Encontramos que la confiabilidad del instrumento es de 0,77, la cual, según el cuadro de confiabilidad de Kuder Richarsond, presenta una excelente Confiabilidad al encontrarse en el rango de 0,72 a 0,99.

## ANEXO C. CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS



### I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1 Institución educativa:

1.2 Género: Masculino ( ) Femenino ( )

1.3 Edad: 25-30 ( ) 31-36 ( ) 37-42 ( ) 43-48 ( ) 49-54 ( ) 55-60 ( ) 61-65 ( )

### II. INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marque con una X en el recuadro respectivo la Información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

#### ESCALA DE VALORACIÓN

|    |    |
|----|----|
| SÍ | NO |
| 2  | 1  |

| DIMENSIONES               | N.º | ÍTEMS   | SÍ<br>(2) | NO<br>(1) |
|---------------------------|-----|---|-----------|-----------|
| Competencias Estratégicas | 1   | El director o equipo directivo de la institución educativa entabla alianzas estratégicas con otras entidades en mejora de la escuela.   |           |           |
|                           | 2   | El director o equipo directivo reacciona rápida y acertadamente para resolver cualquier situación problemática que afecte a la escuela. |           |           |
|                           | 3   | El director o equipo directivo denota tener capacidad para la toma de decisiones,   |           |           |
|                           | 4   | El director o equipo directivo gestiona acertadamente los recursos en mejora de la escuela.   |           |           |
|                           | 5   | El director o equipo directivo responde a las inquietudes, intereses y necesidades de la comunidad en general.                          |           |           |
|                           | 6   | El director o equipo directivo mantiene una red de colaboradores externos en pro de la mejora de la escuela.                            |           |           |
|                           | 7   | El director o equipo directivo gestiona generando confianza en la comunidad.  |           |           |
|                           | 8   | El director o equipo directivo gestiona ejerciendo liderazgo en mejora de la institución educativa.                                     |           |           |

|                                   |    |  |  |  |
|-----------------------------------|----|--|--|--|
| Competencias intratécnicas        | 9  | El director o equipo directivo mantiene una comunicación directa y fluida con todo el personal de la institución educativa.  |  |  |
|                                   | 10 | El director o equipo directivo mantiene informado permanentemente al personal sobre la gestión que realiza en mejora de la escuela.                                |  |  |
|                                   | 11 | El director o equipo directivo define con claridad los objetivos y tareas del trabajo a realizar en la I. E.   |  |  |
|                                   | 12 | El director o equipo directivo mantiene una comunicación activa y empática con el personal de la institución educativa.  |  |  |
|                                   | 13 | El director o equipo directivo genera un clima de confianza y cordialidad entre todos los trabajadores de la institución educativa.                                |  |  |
|                                   | 14 | El director o equipo directivo vela por el bienestar del personal al momento de tomar decisiones dentro de la institución educativa.                               |  |  |
|                                   | 15 | El director o equipo directivo toma en cuenta los aportes del personal, para tomar decisiones en mejora de la institución educativa.                               |  |  |
|                                   | 16 | El director o equipo directivo toma decisiones que contribuyen al desarrollo personal y profesional del personal que labora en la institución educativa.           |  |  |
|                                   | 17 | El director o equipo directivo fomenta el trabajo en equipo para la obtención de logros comunes en mejora de la institución educativa.                             |  |  |
|                                   | 18 | Existe una metodología por parte del director o equipo directivo para aumentar el compromiso y responsabilidad del personal en mejora de la institución educativa. |  |  |
|                                   | 19 | El director o equipo directivo delega funciones entre todo el personal en mejora de la institución educativa.  |  |  |
| Competencias de eficacia personal | 20 | El director o equipo directivo muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios en bien de la escuela.                          |  |  |
|                                   | 21 | El director o equipo directivo genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.   |  |  |
|                                   | 22 | El director o equipo directivo toma decisiones con criterio propio, no como una simple reacción a su entorno.  |  |  |
|                                   | 23 | El director o equipo directivo persiste en la obtención de sus propósitos a pesar de las dificultades presentadas.   |  |  |
|                                   | 24 | El director o equipo directivo muestra control de emociones ante las diversas circunstancias que se  |  |  |



|  |    |  |  |  |
|--|----|--|--|--|
|  |    | presentan.   |  |  |
|  | 25 | El director o equipo directivo prioriza objetivos programando actividades adecuadas y ejecutándolas en el tiempo previsto.                                   |  |  |
|  | 26 | El director o equipo directivo muestra una actitud de auto-reflexión permanente sobre su actuar y sobre la gestión que realiza.                              |  |  |
|  | 27 | El director o equipo directivo denota un trato asertivo y empático con todo el personal de la institución educativa, escuchando activamente sus necesidades. |  |  |

**ANEXO D. CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE  
COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPETENCIAS  
DIRECTIVAS**

| N° | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>COMPETENCIAS ESTRATEGICAS</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | El Director o Equipo Directivo de la institución educativa entabla alianzas estratégicas con otras entidades en mejora de la escuela.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | El Director o Equipo Directivo reacciona rápida y acertadamente para resolver cualquier situación problemática que afecte a la escuela. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | El Director o Equipo Directivo denota tener capacidad para la toma de decisiones,   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | El Director o Equipo Directivo gestiona acertadamente los recursos en mejora de la escuela.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | El Director o Equipo Directivo responde a las inquietudes, intereses y necesidades de la comunidad en general.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | El Director o Equipo Directivo mantiene una red de colaboradores externos en pro de la mejora de la escuela.                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | El Director o Equipo Directivo gestiona generando confianza en la comunidad.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | El Director o Equipo Directivo gestiona ejerciendo liderazgo en mejora de la institución educativa.                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    | COMPETENCIAS INTRATEGICAS  | Si | No | Si | No | Si | No | Sugerencias |
|----|--|----|----|----|----|----|----|-------------|
| 9  | El Director o Equipo Directivo mantiene una comunicación directa y fluida con todo el personal de la institución educativa.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 10 | El Director o Equipo Directivo mantiene informado permanentemente al personal sobre la gestión que realiza en mejora de la escuela.                                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 11 | El Director o Equipo Directivo define con claridad los objetivos y tareas del trabajo a realizar en la I.E.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 12 | El Director o Equipo Directivo mantiene una comunicación activa y empática con el personal de la institución educativa.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 13 | El Director o Equipo Directivo genera un clima de confianza y cordialidad entre todos los trabajadores de la institución educativa.                                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 14 | El Director o Equipo Directivo vela por el bienestar del personal al momento de tomar decisiones dentro de la institución educativa.                               | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 15 | El Director o Equipo Directivo toma en cuenta los aportes del personal, para tomar decisiones en mejora de la institución educativa.                               | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 16 | El Director o Equipo Directivo toma decisiones que contribuyen al desarrollo personal y profesional del personal que labora en la institución educativa.           | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 17 | El Director o Equipo Directivo fomenta el trabajo en equipo para la obtención de logros comunes en mejora de la institución educativa.                             | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 18 | Existe una metodología por parte del Director o Equipo Directivo para aumentar el compromiso y responsabilidad del personal en mejora de la institución educativa. | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |



|  |  |           |           |           |           |           |           |                    |
|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| 19                                       | El Director o Equipo Directivo delega funciones entre todo el personal en mejora de la institución educativa.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| <b>COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL</b> |  | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Sugerencias</b> |
| 20                                       | El Director o Equipo Directivo muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios en bien de la escuela.                    | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 21                                       | El Director o Equipo Directivo genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 22                                       | El Director o Equipo Directivo toma decisiones con criterio propio, no como una simple reacción a su entorno.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 23                                       | El Director o Equipo Directivo persiste en la obtención de sus propósitos a pesar de las dificultades presentadas.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 24                                       | El Director o Equipo Directivo muestra control de emociones ante las diversas circunstancias que se presentan.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 25                                       | El Director o Equipo Directivo prioriza objetivos programando actividades adecuadas y ejecutándolas en el tiempo previsto.                                   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 26                                       | El Director o Equipo Directivo muestra una actitud de auto reflexión permanente sobre su actuar y sobre la gestión que realiza.                              | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 27                                       | El Director o Equipo Directivo denota un trato asertivo y empático con todo el personal de la institución educativa, escuchando activamente sus necesidades. | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: *Dra. Magdalena Truyenque Vásquez*  
DNI: 31176480

Especialidad del validador: Doctorado – Mención en Administración de la Educación

15 de Diciembre del 2016

<sup>1</sup>**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>2</sup>**Relevancia :** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad :** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
Dra. Magdalena Truyenque Vásquez

FIRMA DEL VALIDADOR

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>COMPETENCIAS ESTRATEGICAS</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | El Director o Equipo Directivo de la institución educativa entabla alianzas estratégicas con otras entidades en mejora de la escuela.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | El Director o Equipo Directivo reacciona rápida y acertadamente para resolver cualquier situación problemática que afecte a la escuela. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | El Director o Equipo Directivo denota tener capacidad para la toma de decisiones,   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | El Director o Equipo Directivo gestiona acertadamente los recursos en mejora de la escuela.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | El Director o Equipo Directivo responde a las inquietudes, intereses y necesidades de la comunidad en general.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | El Director o Equipo Directivo mantiene una red de colaboradores externos en pro de la mejora de la escuela.                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | El Director o Equipo Directivo gestiona generando confianza en la comunidad.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | El Director o Equipo Directivo gestiona ejerciendo liderazgo en mejora de la institución educativa.                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |



|    | COMPETENCIAS INTRATEGICAS  | Si | No | Si | No | Si | No | Sugerencias |
|----|--|----|----|----|----|----|----|-------------|
| 9  | El Director o Equipo Directivo mantiene una comunicación directa y fluida con todo el personal de la institución educativa.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 10 | El Director o Equipo Directivo mantiene informado permanentemente al personal sobre la gestión que realiza en mejora de la escuela.                                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 11 | El Director o Equipo Directivo define con claridad los objetivos y tareas del trabajo a realizar en la I.E.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 12 | El Director o Equipo Directivo mantiene una comunicación activa y empática con el personal de la institución educativa.  | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 13 | El Director o Equipo Directivo genera un clima de confianza y cordialidad entre todos los trabajadores de la institución educativa.                                | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 14 | El Director o Equipo Directivo vela por el bienestar del personal al momento de tomar decisiones dentro de la institución educativa.                               | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 15 | El Director o Equipo Directivo toma en cuenta los aportes del personal, para tomar decisiones en mejora de la institución educativa.                               | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 16 | El Director o Equipo Directivo toma decisiones que contribuyen al desarrollo personal y profesional del personal que labora en la institución educativa.           | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 17 | El Director o Equipo Directivo fomenta el trabajo en equipo para la obtención de logros comunes en mejora de la institución educativa.                             | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |
| 18 | Existe una metodología por parte del Director o Equipo Directivo para aumentar el compromiso y responsabilidad del personal en mejora de la institución educativa. | ✓  |    | ✓  |    | ✓  |    |             |

|    |  |           |           |           |           |           |           |                    |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| 19 | El Director o Equipo Directivo delega funciones entre todo el personal en mejora de la institución educativa.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
|    | <b>COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Sugerencias</b> |
| 20 | El Director o Equipo Directivo muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios en bien de la escuela.                    | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 21 | El Director o Equipo Directivo genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 22 | El Director o Equipo Directivo toma decisiones con criterio propio, no como una simple reacción a su entorno.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 23 | El Director o Equipo Directivo persiste en la obtención de sus propósitos a pesar de las dificultades presentadas.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 24 | El Director o Equipo Directivo muestra control de emociones ante las diversas circunstancias que se presentan.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 25 | El Director o Equipo Directivo prioriza objetivos programando actividades adecuadas y ejecutándolas en el tiempo previsto.                                   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 26 | El Director o Equipo Directivo muestra una actitud de auto reflexión permanente sobre su actuar y sobre la gestión que realiza.                              | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 27 | El Director o Equipo Directivo denota un trato asertivo y empático con todo el personal de la institución educativa, escuchando activamente sus necesidades. | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |



Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Mgtr. Miguel Condori Quispe  
DNI: 08760591

Especialidad del validador: Maestría – Mención en Docencia y Gestión Educativa

<sup>1</sup>**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>2</sup>**Relevancia :** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad :** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

15 de Diciembre del 2016



Mgtr. Miguel Condori Quispe

FIRMA DEL VALIDADOR

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

| N° | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>COMPETENCIAS ESTRATEGICAS</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | El Director o Equipo Directivo de la institución educativa entabla alianzas estratégicas con otras entidades en mejora de la escuela.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | El Director o Equipo Directivo reacciona rápida y acertadamente para resolver cualquier situación problemática que afecte a la escuela. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | El Director o Equipo Directivo denota tener capacidad para la toma de decisiones,   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | El Director o Equipo Directivo gestiona acertadamente los recursos en mejora de la escuela.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | El Director o Equipo Directivo responde a las inquietudes, intereses y necesidades de la comunidad en general.                          | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | El Director o Equipo Directivo mantiene una red de colaboradores externos en pro de la mejora de la escuela.                            | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | El Director o Equipo Directivo gestiona generando confianza en la comunidad.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | El Director o Equipo Directivo gestiona ejerciendo liderazgo en mejora de la institución educativa.                                     | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    | <b>COMPETENCIAS INTRATEGICAS</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Sugerencias</b> |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| 9  | El Director o Equipo Directivo mantiene una comunicación directa y fluida con todo el personal de la institución educativa.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 10 | El Director o Equipo Directivo mantiene informado permanentemente al personal sobre la gestión que realiza en mejora de la escuela.                                | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 11 | El Director o Equipo Directivo define con claridad los objetivos y tareas del trabajo a realizar en la I.E.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 12 | El Director o Equipo Directivo mantiene una comunicación activa y empática con el personal de la institución educativa.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 13 | El Director o Equipo Directivo genera un clima de confianza y cordialidad entre todos los trabajadores de la institución educativa.                                | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 14 | El Director o Equipo Directivo vela por el bienestar del personal al momento de tomar decisiones dentro de la institución educativa.                               | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 15 | El Director o Equipo Directivo toma en cuenta los aportes del personal, para tomar decisiones en mejora de la institución educativa.                               | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 16 | El Director o Equipo Directivo toma decisiones que contribuyen al desarrollo personal y profesional del personal que labora en la institución educativa.           | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 17 | El Director o Equipo Directivo fomenta el trabajo en equipo para la obtención de logros comunes en mejora de la institución educativa.                             | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 18 | Existe una metodología por parte del Director o Equipo Directivo para aumentar el compromiso y responsabilidad del personal en mejora de la institución educativa. | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |



|    |  |           |           |           |           |           |           |                    |
|----|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| 19 | El Director o Equipo Directivo delega funciones entre todo el personal en mejora de la institución educativa.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
|    | <b>COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Sugerencias</b> |
| 20 | El Director o Equipo Directivo muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios en bien de la escuela.                    | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 21 | El Director o Equipo Directivo genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 22 | El Director o Equipo Directivo toma decisiones con criterio propio, no como una simple reacción a su entorno.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 23 | El Director o Equipo Directivo persiste en la obtención de sus propósitos a pesar de las dificultades presentadas.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 24 | El Director o Equipo Directivo muestra control de emociones ante las diversas circunstancias que se presentan.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 25 | El Director o Equipo Directivo prioriza objetivos programando actividades adecuadas y ejecutándolas en el tiempo previsto.                                   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 26 | El Director o Equipo Directivo muestra una actitud de auto reflexión permanente sobre su actuar y sobre la gestión que realiza.                              | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |
| 27 | El Director o Equipo Directivo denota un trato asertivo y empático con todo el personal de la institución educativa, escuchando activamente sus necesidades. | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |                    |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: *Mgtr. Danilo Yvannov Carrizales Yarasca.*  
DNI: 21542942

Especialidad del validador: Maestría – Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa.

15 de Diciembre del 2016

<sup>1</sup>**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>2</sup>**Relevancia :** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad :** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
FIRMA DEL VALIDADOR

## ANEXO E. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL



### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### III. DATOS INFORMATIVOS:

1.1 Institución educativa:

1.2 Género: Masculino ( ) Femenino ( )

1.3 Edad: 25-30 ( ) 31-36 ( ) 37-42 ( ) 43-48 ( ) 49-54 ( ) 55-60 ( ) 61-65 ( )

#### IV. INSTRUCCIONES:

Seleccione la opción y marque con una X en el recuadro respectivo la Información solicitada; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas, según la siguiente escala de valoración.

#### ESCALA DE VALORACIÓN

|    |    |
|----|----|
| SÍ | NO |
| 2  | 1  |

| DIMENSIONES             | N.º | ÍTEMS   | SÍ<br>(2) | NO<br>(1) |
|-------------------------|-----|---|-----------|-----------|
| Identidad institucional | 1   | Conozco y entiendo la visión y misión de la Institución educativa.  |           |           |
|                         | 2   | Conozco los objetivos de la institución educativa.  |           |           |
|                         | 3   | El trabajo que desarrolla el Director o Equipo Directivo permite cumplir con los objetivos de la institución educativa. |           |           |
|                         | 4   | El trabajo que desarrollan los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución educativa.                  |           |           |
|                         | 5   | Considera Usted que la institución educativa es un buen lugar para trabajar y estudiar                                  |           |           |
|                         | 6   | Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa.                                  |           |           |
|                         | 7   | Se siente comprometido(a) con las mejoras de la escuela.  |           |           |
|                         | 8   | Siente que el director o equipo directivo está comprometido con la mejora de la institución                             |           |           |

|                           |    |   |  |  |
|---------------------------|----|---|--|--|
|                           |    | educativa.  |  |  |
|                           | 9  | Siente que la mayoría de docentes están comprometidos con la mejora de la institución educativa.                              |  |  |
|                           | 10 | Las actividades programadas durante el año fomentan la identidad institucional.   |  |  |
| Integración institucional | 1  | Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.                      |  |  |
|                           | 2  | En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.   |  |  |
|                           | 3  | Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que los docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.    |  |  |
|                           | 4  | Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa.   |  |  |
|                           | 5  | Entre los compañeros de trabajo existe una comunicación directa y fluida.   |  |  |
|                           | 6  | Existe intercambio de conocimientos entre los colegas a fin de mejorar la práctica docente.                                   |  |  |
|                           | 7  | En la institución educativa se fomentan actividades de integración entre todo el personal.                                    |  |  |
| Motivación institucional  | 1  | El director o equipo directivo aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa. |  |  |
|                           | 2  | Mis colegas docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa.           |  |  |
|                           | 3  | Confío en los conocimientos y competencias del director o equipo directivo.   |  |  |
|                           | 4  | La remuneración salarial que recibimos los docentes está acorde al trabajo que realizamos.                                    |  |  |
|                           | 5  | Se brinda reconocimiento a los docentes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.                            |  |  |
|                           | 6  | Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.  |  |  |
|                           | 7  | Como docente siento que existen condiciones para mi mejora profesional.   |  |  |
|                           | 8  | El ambiente de trabajo está libre de hostilidad.  |  |  |
|                           | 9  | Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.  |  |  |

Gracias por su colaboración.



**ANEXO F. CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

| N° | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Conozco y entiendo la visión y misión de la Institución educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Conozco los objetivos de la institución educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | El trabajo que desarrolla el Director o Equipo Directivo permite cumplir con los objetivos de la institución educativa. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | El trabajo que desarrollan los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución educativa.                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | Considera Usted que la institución educativa es un buen lugar para trabajar y estudiar                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Se siente comprometido(a) con las mejoras de la escuela.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Siente que el Director o Equipo Directivo está comprometido con la mejora de la institución Educativa.                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Siente que la mayoría de docentes están comprometidos con la mejora de la institución educativa.                        | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Las actividades programadas durante el año fomentan la identidad institucional.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>INTEGRACION INSTITUCIONAL</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 11 | Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |



|                                 |   |                                     |                          |                                     |                          |                                     |                          |  |
|---------------------------------|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|
| 13                              | Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que los docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 14                              | Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 15                              | Entre los compañeros de trabajo existe una comunicación directa y fluida.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 16                              | Existe intercambio de conocimientos entre los colegas a fin de mejorar la práctica docente.                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 17                              | En la Institución educativa se fomentan actividades de integración entre todo el personal.                                    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| <b>MOTIVACION INSTITUCIONAL</b> |   | <b>Si</b>                           | <b>No</b>                | <b>Si</b>                           | <b>No</b>                | <b>Si</b>                           | <b>No</b>                |  |
| 18                              | El Director o Equipo Directivo aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 19                              | Mis colegas docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa.           | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 20                              | Confío en los conocimientos y competencias del Director o Equipo Directivo.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 21                              | La compensación salarial que reciben los docentes está acorde al trabajo que realizan.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 22                              | Se brinda reconocimiento a los docentes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.                            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 23                              | Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 24                              | Como docente siente que existen condiciones para su mejora profesional.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 25                              | El ambiente de trabajo está libre de hostilidad.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 26                              | Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: *Dra. Magdalena Truyenque Vásquez*  
DNI: 31176480

Especialidad del validador: Doctorado – Mención en Administración de la Educación

15 de Diciembre del 2016

<sup>1</sup>**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>2</sup>**Relevancia :** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad :** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Dra. Magdalena Truyenque Vásquez

FIRMA DEL VALIDADOR



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Conozco y entiendo la visión y misión de la Institución educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Conozco los objetivos de la institución educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | El trabajo que desarrolla el Director o Equipo Directivo permite cumplir con los objetivos de la institución educativa. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | El trabajo que desarrollan los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución educativa.                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | Considera Usted que la institución educativa es un buen lugar para trabajar y estudiar                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Se siente comprometido(a) con las mejoras de la escuela.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Siente que el Director o Equipo Directivo está comprometido con la mejora de la institución Educativa.                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Siente que la mayoría de docentes están comprometidos con la mejora de la institución educativa.                        | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Las actividades programadas durante el año fomentan la identidad institucional.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>INTEGRACION INSTITUCIONAL</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 11 | Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 13 | Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que los docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.    | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 14 | Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 15 | Entre los compañeros de trabajo existe una comunicación directa y fluida.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 16 | Existe intercambio de conocimientos entre los colegas a fin de mejorar la práctica docente.                                   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 17 | En la Institución educativa se fomentan actividades de integración entre todo el personal.                                    | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
|    | <b>MOTIVACION INSTITUCIONAL</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 18 | El Director o Equipo Directivo aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa. | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 19 | Mis colegas docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa.           | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 20 | Confío en los conocimientos y competencias del Director o Equipo Directivo.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 21 | La compensación salarial que reciben los docentes está acorde al trabajo que realizan.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 22 | Se brinda reconocimiento a los docentes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.                            | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 23 | Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 24 | Como docente siente que existen condiciones para su mejora profesional.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 25 | El ambiente de trabajo está libre de hostilidad.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 26 | Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |



Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: *Mgtr. Miguel Condori Quispe*  
DNI: 08760591

Especialidad del validador: Maestría – Mención en Docencia y Gestión Educativa

<sup>1</sup>**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>2</sup>**Relevancia :** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad :** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

15 de Diciembre del 2016



Mgtr. Miguel Condori Quispe

FIRMA DEL VALIDADOR

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

| Nº | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
|    | <b>IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | Conozco y entiendo la visión y misión de la Institución educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Conozco los objetivos de la institución educativa.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | El trabajo que desarrolla el Director o Equipo Directivo permite cumplir con los objetivos de la institución educativa. | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | El trabajo que desarrollan los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución educativa.                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | Considera Usted que la institución educativa es un buen lugar para trabajar y estudiar                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa.                                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Se siente comprometido(a) con las mejoras de la escuela.  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Siente que el Director o Equipo Directivo está comprometido con la mejora de la institución Educativa.                  | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Siente que la mayoría de docentes están comprometidos con la mejora de la institución educativa.                        | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Las actividades programadas durante el año fomentan la identidad institucional.   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>INTEGRACION INSTITUCIONAL</b>  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 11 | Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente.                | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.                                   | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |   |           |           |           |           |           |           |  |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| 13 | Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que los docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.    | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 14 | Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la institución educativa.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 15 | Entre los compañeros de trabajo existe una comunicación directa y fluida.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 16 | Existe intercambio de conocimientos entre los colegas a fin de mejorar la práctica docente.                                   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 17 | En la Institución educativa se fomentan actividades de integración entre todo el personal.                                    | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
|    | <b>MOTIVACION INSTITUCIONAL</b>   | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Si</b> | <b>No</b> |  |
| 18 | El Director o Equipo Directivo aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa. | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 19 | Mis colegas docentes aprecian mis contribuciones en favor de cumplir con los objetivos de la institución educativa.           | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 20 | Confío en los conocimientos y competencias del Director o Equipo Directivo.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 21 | La compensación salarial que reciben los docentes está acorde al trabajo que realizan.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 22 | Se brinda reconocimiento a los docentes por su aporte y buen desempeño en favor de la institución.                            | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 23 | Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 24 | Como docente siente que existen condiciones para su mejora profesional.   | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 25 | El ambiente de trabajo está libre de hostilidad.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |
| 26 | Soy tratado(a) con respeto por todos los miembros de la comunidad educativa.  | ✓         |           | ✓         |           | ✓         |           |  |



Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: *Mgtr. Danilo Yvannov Carrizales Yarasca.*  
DNI: 21542942

Especialidad del validador: Maestría – Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa.

15 de Diciembre del 2016

<sup>1</sup>**Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>2</sup>**Relevancia :** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad :** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
Mgtr. Danilo Carrizales Yarasca  
FIRMA DEL VALIDADOR